



**ALINA ZUBANOVA**

**O PAPEL DA REDE INSTITUCIONAL NO PROCESSO  
DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS  
PORTUGUESAS NO MERCADO RUSSO**





**ALINA ZUBANOVA**

**O PAPEL DA REDE INSTITUCIONAL NO PROCESSO  
DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS  
PORTUGUESAS NO MERCADO RUSSO**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Doutora Nina Katarzyna Szczygiel, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro





Dedico este trabalho ao Homem que construiu a casa onde fiz os meus primeiros passos, aprendi a ler e fui uma criança feliz.

A pessoa que partiu cedo demais, mas estará sempre no meu coração.

Ao meu querido avô Ivan Petrovych.



## **o júri**

presidente

**Prof. Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira**

professor auxiliar no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutor Bruno Miguel Barbosa de Sousa**

professor adjunto no Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

**Prof.<sup>a</sup> Doutora Nina Katarzyna Szczygiel (orientadora)**

professora auxiliar no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro





## **agradecimentos**

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à Professora Nina Katarzyna Szczygiel, a minha orientadora, pela motivação para a realização deste trabalho, pelos conselhos e pela partilha dos seus conhecimentos comigo. Gostaria de agradecer, também, pelo seu contributo positivo na minha formação profissional, a todos os docentes do DLC e DEGEIT da Universidade de Aveiro, e a professores da minha escola secundária, nomeadamente, o Prof. José Chaparro e a Prof.<sup>a</sup> Cristina Frutuoso, pelo excelente trabalho que fazem.

É de realçar que este trabalho não teria sido possível sem a colaboração e a disponibilização da informação relevante por parte das diversas entidades, empresas e do Sr. António Couto dos Santos.

Um agradecimento, também ele especial, pelo todo o apoio concedido, à minha querida e fantástica família e aos meus amigos.

A todos estes e a todos aqueles que, de forma indireta, ajudaram na elaboração desta dissertação de Mestrado, um bem-haja.



## palavras-chave

Internacionalização, rede institucional, empresas portuguesas, mercado russo, AICEP, COMPETE2020.

## resumo

A internacionalização é um processo complexo e desafiante, que requer elevado investimento por parte das empresas, e, ao mesmo tempo, constitui uma grande oportunidade. As empresas podem optar por fazer este processo individualmente ou recorrer ao apoio das entidades especializadas na área. As entidades da rede institucional abrem as portas para os novos mercados e desenvolvem atividades para consolidar a marca “*made in Portugal*”.

Na Rússia, os produtos portugueses são reconhecidos pela qualidade, mas não são conhecidos em grande escala. O presente trabalho foca-se no papel da rede institucional no processo de internacionalização no mercado russo. Pretendeu-se com o estudo identificar as vantagens para as empresas portuguesas de recorrer aos serviços das entidades da rede institucional para abordar o mercado russo e estudar as perceções sobre o processo. Os resultados sugerem que as empresas sem ou com pouca experiência de internacionalização usufruem dos serviços das entidades da rede institucional para alargar a sua rede de contactos para entrar no mercado externo. As empresas que já abordaram vários mercados e têm o *know-how* sobre o processo de internacionalização não recorrem às entidades para evitar a fuga de informação.



**keywords**

Internationalization, institutional network, Portuguese companies, Russian market, AICEP, COMPETE2020.

**abstract**

The internationalization is a complex and challenging process that requires significant investments. At the same time, it represents a great opportunity. Firms can carry this process out individually or resort to entities specialized in the field. Entities of the institutional network open the doors to new markets and develop activities to consolidate the “made in Portugal” brand.

In Russia, Portuguese products are recognized by their quality, but are not known on a large scale. The present study focuses on the role of the institutional network in the internationalization process on the Russian market. The study aimed to identify advantages for Portuguese companies in using services of entities of the institutional network in order to approach the Russian market and to study the perceptions about the process. The results suggest that firms with any or few experiences in internationalization use services of entities of the institutional network to expand its network to enter into foreign market. Firms have already approached several markets, with know-how in the internationalization process, do not resort to entities to avoid the leakage of information.



## Índice

<b>Índice de Figuras</b> .....	V
<b>Índice de Tabelas</b> .....	VII
<b>Abreviaturas</b> .....	IX
<b>Introdução</b> .....	1
<b>1. Revisão da literatura</b> .....	5
1.1 <i>Internacionalização</i> .....	5
1.1.1 Teorias de internacionalização .....	5
1.1.2 Motivações para internacionalização .....	6
1.1.3 Etapas da internacionalização .....	7
1.2 <i>Modos de entrada</i> .....	8
1.2.1 Modos de exportação .....	9
1.2.2 Modos contratuais .....	10
1.2.3 Modos de investimento .....	11
1.3 <i>Barreiras à internacionalização</i> .....	13
1.3.1 Barreiras culturais .....	13
1.3.2 Barreiras económicas .....	14
1.3.3 Barreiras político-legais .....	14
1.4 <i>Intervenção político-económica</i> .....	15
1.4.1 Diplomacia comercial .....	15
1.4.2 Restrições comerciais .....	16
1.4.3 Incentivos à internacionalização: programa COMPETE2020 .....	18
1.5 <i>O papel das redes de contacto e o seu contributo</i> .....	19
1.6 <i>Imagem do país de origem</i> .....	21
<b>2. Mercado russo no contexto internacional</b> .....	23
2.1 <i>História das relações luso-russas</i> .....	23
2.1.1 Acordos estabelecidos .....	23
2.2 <i>Barreiras à internacionalização no mercado russo</i> .....	25
2.3 <i>Análise SWOT do mercado russo</i> .....	27
2.4 <i>Setores com potencial</i> .....	27
<b>3. Metodologia</b> .....	28
3.1 <i>Objetivo e questões de investigação</i> .....	30



3.2 Procedimentos de investigação.....	30
<b>4. Apresentação e análise de dados .....</b>	<b>33</b>
4.1 A rede institucional interna .....	33
4.1.1 Análise das entrevistas com as entidades .....	44
4.2 A rede institucional externa .....	77
4.3 Empresas exportadoras portuguesas .....	79
4.3.1 Análise das entrevistas com as empresas .....	82
<b>5. Conclusão .....</b>	<b>87</b>
5.1 Limitações do estudo e propostas para investigações futuras .....	88
<b>Referências .....</b>	<b>90</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>97</b>
Anexo 1 .....	97
Anexo 2 .....	98



## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Análise SWOT do mercado russo .....	27
Figura 2 - Rede institucional interna.....	43
Figura 3 - Caracterização das entidades entrevistadas .....	44
Figura 4 – Processo de pré-internacionalização .....	75



## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Metodologia do estudo .....	32
Tabela 2 – Maiores Empresas Exportadoras Portuguesas, região Centro.....	80
Tabela 3 – Maiores Empresas Exportadoras Portuguesas, região Norte.....	80
Tabela 4 – Maiores Empresas Exportadoras Portuguesas, região Lisboa e Vale do Tejo .....	81
Tabela 5 – Maiores Empresas Exportadoras Portuguesas, região Alentejo .....	81
Tabela 6 – Caracterização das empresas entrevistadas.....	82



## **Abreviaturas**

ADRAL – Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo

AEP – Associação Empresarial de Portugal

AERLIS - Associação Empresarial da Região de Lisboa

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AIDA – Associação Industrial do Distrito de Aveiro

AIEN – Associação para a Inovação Empresarial do Norte

AIP – Associação Industrial de Portugal

AMOG – Associação para a Melhoria da Organização e Gestão

ANIVÉC – Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confeção

ANPME – Associação Nacional das Pequenas e Médias Empresas

APCOR – Associação Portuguesa da Cortiça

APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes e Artigos de Pele e seus Sucedâneos

ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal

IAFE - Instituto de Informação Apoio e Formação Empresarial

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

IERA – Incubadora de Empresas da Região de Aveiro

IPN – Instituto Pedro Nunes

UE – União Europeia

URSS - União das Repúblicas Socialistas Soviéticas

PIB – Produto Interno Bruto





## **Introdução**

Sobreviver e crescer de modo sustentável é o objetivo principal de muitas empresas modernas. Johanson e Mattsson (as cited in Ribau, Moreira, & Raposo, 2015) afirmam que para sobreviver a curto e longo prazo, as empresas devem internacionalizar as suas atividades. A internacionalização é “o processo de envolvimento crescente em operações internacionais” (Welch & Luostarinen, 1988), que reforça a competitividade empresarial (Cuervo-Cazurra & Narula, 2015). A crescente onda de globalização tem vindo a derrubar as barreiras de entrada no mercado externo, o que propicia a prática de comércio internacional, o processo de compra, venda ou troca de bens e serviços praticados para além das fronteiras nacionais (Wild, Wild, & Han, 2006) e, portanto, o alcance do objetivo acima referido.

Portugal é um país privilegiado pela sua localização geográfica e suscita forte interesse por parte dos potenciais parceiros comerciais. Na sua história, já conseguiu estabelecer as ligações comerciais e culturais fortes com o resto do mundo. A língua portuguesa é falada por mais de 250 milhões de pessoas em vários continentes e apresenta grande diversidade linguística, o facto que se deve ao espírito descobridor do povo português. Também, 61% dos portugueses dominam pelo menos uma língua estrangeira (AICEP Portugal Global, 2017a).

A estrutura da economia portuguesa, à semelhança da estrutura económica dos países europeus, atualmente, caracteriza-se pelo crescimento da importância do setor dos serviços, que, em 2016, contribuiu com 75.4% para o VAB (Valor Acrescentado Bruto) e empregou 68.6% da população. Dentro deste setor, deve-se salientar o turismo, que beneficia da localização geográfica de Portugal, o clima e o ambiente político estável, e, cuja balança comercial foi de 8.8 bilhões de euros em 2016. De acordo com a informação disponibilizada pelo Banco de Portugal, a balança comercial, nos últimos cinco anos, tem sido positiva, registando a taxa média de crescimento de exportações de bens e serviços de 4.2% e importações de 2.9% (AICEP Portugal Global, 2017a). Em termos de infraestruturas, Portugal está constantemente a implementar melhorias e, por isso, é considerado bastante atrativo a nível mundial. Portugal é o 15º país com as melhores infraestruturas, entre 140 países, no ranking de competitividade do Fórum Económico Mundial (AICEP Portugal Global, 2018a).

Apesar de todas as características vantajosas da localização acima referidas, a economia portuguesa é uma economia relativamente pequena e aberta, o que a torna dependente da evolução económica e dos mercados internacionais (Teixeira, 2010). O mercado português é bastante limitado, em termos

geográficos, com a área de 92 212 km<sup>2</sup> (AICEP Portugal Global, 2018a), que inclui o território continental e as Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores, os dois arquipélagos situados no oceano Atlântico. Os mercados, geograficamente, mais próximos já estão muito saturados com os produtos da UE, o facto que obriga as empresas portuguesas a procurar novas soluções. Neste sentido, deve-se ter em conta as oportunidades resultantes do crescimento dos mercados emergentes.

Os mercados emergentes é a expressão usada, pela primeira vez na década de 80 por Antoine van Agtmael, o economista do Banco Mundial, para se referir aos países em fase de transição, cujas economias crescem em ritmo muito acelerado, o que lhes permite atingir o crescimento sustentável do PIB e a integração na economia global. O termo BRICS em relação aos mercados emergentes refere-se a cinco países: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul (Meyer & Grosse, 2018). Esta categorização tem sido o alvo de muitas críticas devido à heterogeneidade dos países, sendo que a China e a Índia são os países, cuja economia está baseada na manufatura e são grandes importadores, e a Rússia e o Brasil são grandes exportadores de recursos naturais (Ulrich, Hollensen, & Boyd, 2014). Estes países estão, constantemente, a investir na educação e, nas infraestruturas, consequentemente, são os que crescem mais rapidamente. Tendo em conta que recuperaram mais facilmente da crise financeira de 2008-2009 e foram utilizados como “o refúgio seguro para o capital” (Ulrich et al., 2014, p. 430), Sachs considera que tenham potencial de ultrapassar os mercados desenvolvidos (as cited in Cavusgil, Ghauri, & Akcal, 2013). De entre todos os mercados emergentes, há que destacar o mercado russo, pela sua dimensão geográfica, e outras características que o tornam únicas. Rússia é o maior país do mundo, com a área de 17 075 400 km<sup>2</sup> (AICEP Portugal Global, 2017b; Statista, 2018) e o primeiro produtor mundial de petróleo, o segundo de gás natural (AICEP Portugal Global, 2017b), rico em recursos naturais e com muitas oportunidades de negócio ainda não ou pouco exploradas. Atualmente, a prioridade do seu governo é a modernização do país a todos os níveis, que, por isso, esforça-se para atrair os talentos e o investimento estrangeiro (AICEP Portugal Global, 2017b).

Para embarcar nesta aventura, as empresas, frequentemente, recorrem aos contactos de uma rede de suporte à internacionalização, que as acompanhem durante o processo e disponibilizem informação e outras ferramentas de apoio. O suporte à internacionalização torna-se especialmente relevante nos casos complexos em termos de distância cultural, económica, ou de processo (Kiss & Danis, 2008).

Pretende-se com este trabalho identificar as entidades de apoio à internacionalização das empresas portuguesas e averiguar a sua importância neste processo. É importante perceber de que forma as entidades podem facilitar a entrada das empresas nacionais no mercado externo, nomeadamente, o mercado russo.

O trabalho é constituído por cinco capítulos. Faz-se, no primeiro capítulo, a revisão da literatura para definir os termos no domínio da internacionalização e delinear a importância da questão da investigação. Segue, no segundo capítulo, uma breve caracterização do mercado russo no contexto de comércio internacional. A metodologia adotada para conduzir o estudo encontra-se no capítulo três. No capítulo quatro são apresentados e analisados os dados recolhidos junto das entidades de apoio à internacionalização e as empresas portuguesas exportadoras. Capítulo seis apresenta, as principais conclusões da investigação.



## 1. Revisão da literatura

### 1.1 Internacionalização

As empresas, cujo mercado doméstico está muito saturado, procuram explorar os mercados estrangeiros, porque consideram a internacionalização ser uma oportunidade para manter e expandir o seu negócio. As empresas que internacionalizam as suas atividades nos primeiros três anos da sua criação ganharam o nome de *born-globals* (Cuervo-Cazurra & Narula, 2015). É um processo complexo e requer o investimento adicional, mas é benéfico para a própria empresa e para o Estado.

#### 1.1.1 Teorias de internacionalização

As teorias de internacionalização desenvolvidas até o momento, procuram explicar o processo e identificar as variáveis que o podem influenciar, respondendo as cinco perguntas consideradas as mais importantes, isto é, como, porquê, onde, o quê e quando. Contudo, Dana et al. (as cited in Ribau et al., 2015) afirma que não existe nenhuma teoria que faça a análise completa deste processo, portanto, devemos ter em conta todas as teorias existentes, o que permitir-nos-á entender a sua complexidade. A teoria mais proeminente e mais citada da literatura científica é a teoria de Uppsala, que analisa o processo de internacionalização como um lento processo de aprendizagem organizacional com várias etapas (Prange & Verdier, 2011). Esta teoria é muito linear e não se aplica às empresas de serviços, pelo que, também, é o alvo de muitas críticas. Presume-se que a decisão de iniciar o fornecimento dos mercados externos não é tomada por iniciativa própria da empresa, mas sim em resposta às solicitações do seu produto dos consumidores desses mercados. A falta de conhecimento sobre os mercados, forte aversão ao risco e perceção de elevada incerteza são os fatores que explicam o seu carácter incremental (Ribau et al., 2015). As quatro etapas que compõem este modelo são as exportações irregulares; as exportações através dos agentes; o estabelecimento das subsidiárias estrangeiras; e, finalmente, a criação das unidades de produção estrangeira. À medida que as empresas transitam para a etapa seguinte, vão acumulando os seus conhecimentos sobre o mercado e vai aumentando, também, o seu envolvimento internacional. Existem dois tipos de conhecimento indispensáveis para a prática de negócios internacionais: os conhecimentos gerais, que podem ser transferidos de um mercado para outro e conhecimentos específicos sobre o mercado, que se ganham com a experiência no mercado em questão (Andersen, 1993).

O paradigma eclético, desenvolvido por John Dunning, é uma abordagem integrativa, que explica o IDE (Investimento Direto Estrangeiro). A palavra

“ecclético” transmite-nos a ideia de que é necessário recorrer a teoria económica nas suas diferentes vertentes para explicar as atividades transnacionais das empresas. A teoria sugere que, existem três fatores que aumentam a probabilidade de uma empresa se envolver em atividades internacionais: propriedade (O), localização (L), internalização (I). A vantagem de propriedade consiste na posse de ativos intangíveis, que resulta do investimento nas instalações de produção estrangeiras, o que favorece a empresa em relações as outras empresas estrangeiras. A vantagem de localização consiste em tirar proveito da localização num determinado mercado externo e das suas condições, como por exemplo os benefícios governamentais, salários mais baixos, etc. A última, a vantagem de internalização pressupõe que ao explorar as vantagens de propriedade a nível interno, a empresa consegue gerar mais lucro do que se as vender. Por isso, este paradigma também ficou conhecido como o paradigma OLI (Rugman, 2009).

A extensão da teoria de Uppsala é a teoria das redes. Hoang e Antoncic (2003), definem as redes como um conjunto de atores interligados pelas relações estabelecidas entre eles. Johanson e Vahlne referem que o foco da teoria está na relação entre os diferentes *stakeholders* que constituem a rede (as cited in Ribau et al., 2015), porque assume-se que, as empresas estão dependentes dos recursos que pertencem aos outros intervenientes. A rede doméstica incentiva as empresas a explorar outros mercados para expandir a sua rede de contactos. Esta teoria é usada, essencialmente, para explicar a internacionalização das PME's e aplicada na pesquisa de empreendedorismo internacional (Ribau et al., 2015), que segundo McDougall e Oviatt (as cited in Oviatt & McDougall, 2005, p. 539), é definido como a “combinação do comportamento de inovação, proatividade e risco que ultrapassa a fronteira nacional para criar valor nas organizações” e explorar as oportunidades.

### 1.1.2 Motivações para a internacionalização

Várias razões podem estar por detrás da decisão de desenvolver uma atividade fora das fronteiras nacionais. São os motivos que definem o “carácter essencial da internacionalização” (Benito, 2015 p.16) e ajudam a perceber o percurso que a empresa faz no contexto deste processo. Estas variáveis, portanto, não podem ser ignoradas aquando da construção das teorias de internacionalização.

Dunning (as cited in Benito, 2015) classificou as motivações em quatro categorias: a procura de novos mercados, quando as empresas começam a fornecer os mercados externos para alargar a sua carteira de clientes; a procura da eficiência, reduzir os custos associados ao exercício das suas atividades e/ou racionalizar as operações que já desenvolvem nos outros países; a procura de recursos, as empresas aproveitam o baixo custo dos recursos naturais e dos

recursos humanos nos mercados externos; a procura de ativos estratégicos, garantir o acesso a recursos tangíveis e intangíveis como por exemplo as patentes, que não estão disponíveis no mercado doméstico, o que lhes vai permitir obter a vantagem competitiva. Na literatura, estes motivos principais são usados, muitas vezes, para compreender o comportamento das empresas multinacionais (Cuervo-Cazurra & Narula, 2015) e explicar o IDE (Benito, 2015), ainda que, ofereçam uma explicação incompleta, e, podem ser usados para justificar outras formas de entrada. Posteriormente, Dunning atualizou a lista dos motivos, acrescentando mais alguns, que, ele próprio classificou como secundários. O investimento como a forma de escapar a legislação muito restritiva ou políticas macro organizacionais praticadas pelo governo de mercado doméstico; o investimento de incentivo ao comércio para promover e facilitar as exportações e importações dos bens e serviços da empresa investidora; o investimento de apoio na área financeira para auxiliar as empresas investidoras na aquisição dos bens e serviços produzidos fora; o investimento de apoio a gestão para reforçar a função de controlo e coordenação em prol da sede da empresa multinacional; o investimento passivo para tomar a decisão de compra e venda de empresas ou ativos com certo envolvimento de *inputs* diretos de gestão (Cuervo-Cazurra & Narula, 2015). Apesar de todas as modificações, segundo Cuervo-Cazurra e Narula (2015), os motivos, que existem na literatura, nem sempre contemplam a realidade, percecionada pelos gestores, o que se deve ao facto de as empresas demonstrarem pouca disposição para partilhar os motivos verdadeiros de internacionalização para evitar a partilha de informação estratégica com os concorrentes.

### 1.1.3 Etapas da internacionalização

A hipótese teórica subjacente ao modelo de etapas foi delineada pelos cientistas de Uppsala, Johanson e Vahlne (as cited in Wąsowska, 2016), que descreveram a internacionalização como um processo gradual, estimulado pela aprendizagem experimental, que ajuda as empresas a ultrapassar a distância psicológica entre o mercado doméstico e o mercado alvo (Wąsowska, 2016). O modelo de etapas é particularmente relevante para perceber o comportamento das PME's em relação à exportação (Bilkey & Tesar, 1977). Contudo, o facto deste processo ser sequencial não garante o percurso linear, antes pelo contrário, é, muitas vezes, irregular e os passos de cada empresa são influenciados pelas oportunidades e ameaças detetadas, que nem sempre aparecem de modo contínuo e controlado (Welch & Luostarinen, 1988). É importante referir que, a continuação do processo de internacionalização não é inevitável e pode ser interrompido a qualquer momento. Em qualquer etapa da internacionalização pode ocorrer a “desinternacionalização” (Welch & Luostarinen, 1988 p.37), que

é uma ação forçada ou voluntária que limita o envolvimento das empresas nas atividades transnacionais (Benito & Welch, 1977).

O modelo de três etapas, proposto por Johanson e Wiedersheim-Paul (as cited in Wąsowska, 2016), é constituído por atividades de exportação irregulares; exportação para países com baixa distância psicológica, através dos agentes; exportação para países psicologicamente distantes ou o estabelecimento das filiais de venda. Wiedersheim-Paul, Olson e Welch (1978), conduziram um estudo focado nos não exportadores, que foram divididos em três grupos, de acordo com a fase de internacionalização em que se encontravam: empresas focadas no mercado doméstico, não disponíveis para iniciarem a atividade de exportação; os não exportadores passivos, a demonstrar pouca disponibilidade para começar exportar; e, por fim, os não exportadores ativos, interessados em começar a exportar os seus produtos. O modelo de 5 etapas, foi sugerido por Cavusgil (1982), inclui pré-envolvimento, envolvimento reativo, envolvimento experimental ou limitado, envolvimento ativo e, envolvimento com elevado grau de comprometimento.

Hedlund e Kverneland (as cited in Welch & Luostarinen, 1988), chamam a atenção para a redução ou falta de etapas intermédias no mercado externo que podem indicar o carácter inoperacional do modelo de etapas de internacionalização, que não tem em consideração a “desinternacionalização” (Wąsowska, p.30 2016). A literatura de empreendedorismo internacional e as “*born globals*”, expressão utilizada por Knight (as cited in Wąsowska, 2016, p. 32), também, questiona a apropriação do modelo de etapas para descrever o comportamento das empresas ao penetrar os mercados externos nas primeiras etapas do seu ciclo de vida. Forsgren (2001) refere que, é possível ultrapassar a distância psicológica e acelerar o processo de internacionalização sem ser através da aprendizagem experimental, por exemplo utilizando a imitação, ou a pesquisa.

## 1.2 Modos de entrada

Depois de ter selecionado o mercado-alvo, devem escolher o modo de entrada dentro dos que têm à sua disposição, definidos como “os mecanismos institucionais através dos quais a empresa coloca os produtos, as tecnologias, as competências humanas ou outros recursos no mercado” externo (Wild et al., 2006, p. 372). A empresa pode abordar o mercado-alvo por via do modo que implica o investimento ou não (Nisar, Boateng, Wu, & Leung, 2012). Existem, essencialmente, três grandes categorias, nomeadamente, a exportação, as formas contratuais, o investimento, que envolvem diferentes níveis de controlo, de propriedade e alocação de recursos (Nisar et al., 2012; Shrader, 2001). Wild, Wild, e Han (2006) sugerem que a empresa deve escolher o modo mais



adequado, tendo em conta as suas capacidades, o tamanho do mercado e outros fatores que ela própria considerar como relevantes. Importa referir que, ao contrário da abordagem por via de produção local, como a forma de entrada no Brasil e na China, as empresas preferem entrar no mercado russo através de exportação devido ao elevado risco de investimento percebido e diversas intervenções governamentais. As subsidiárias integrais usadas para entrar na China são substituídas pela *joint-venture* com o parceiro local no processo de internacionalização para a Índia, o Brasil ou a Rússia (Holtbrügge & Baron, 2013).

### 1.2.1 Modos de exportação

A exportação e a importação continuam a ser os métodos mais utilizados na prática de comércio internacional. De acordo com Wild et al. (2006), existem três razões principais que explicam o porquê de as empresas exportarem. A primeira razão tem como objetivo diminuir a dependência do mercado doméstico e ganhar maior quota de mercado, o que permite atingir as economias de escala, a produção de unidades adicionais a baixo custo. A segunda razão é diversificar as vendas, compensar o baixo volume de negócios no mercado nacional com o aumento de vendas nos outros mercados, o que ajuda a equilibrar o PMP (Prazo Médio de Pagamento) e o PMR (Prazo Médio de Recebimento), isto é, articular os pagamentos aos credores com as receitas dos clientes. A terceira razão que justifica a exportação é ganhar a experiência, começar a exportar para os mercados com a distância psicológica baixa para adquirir mais conhecimentos acerca do processo de internacionalização e poder conquistar mercados mais complexos (Wild et al., 2006).

A exportação pode assumir duas formas: direta e indireta. Na exportação direta, a empresa exportadora “assume o papel do intermediário” (Wach, 2017, p.136), estabelecendo o contacto próximo com o cliente estrangeiro, que pode ser realizada através do agente estrangeiro, do distribuidor estrangeiro, etc. (Wach, 2014). Portanto, a empresa exporta os seus produtos para os intermediários do país de acolhimento, que, posteriormente, encarregar-se-ão da sua distribuição. A empresa pode aproveitar o conhecimento dos intermediários para elaborar um plano de marketing mais adequado, mas, por outro lado, pode estar exposta a comportamentos oportunistas dos mesmos (Wild et al., 2006). Na implementação da exportação indireta, a empresa exportadora recorre aos serviços dos intermediários independentes localizados no seu país, por exemplo agentes *import-export*, sem estabelecer contactos próximos com os clientes do mercado externo (Wach, 2014). É aconselhável às empresas com poucos recursos à sua disposição para praticar as atividades de exportação, poucos contactos no mercado estrangeiro e com falta de experiência. É um método

bastante simples, mas existe uma grande dependência do intermediário (Wild et al., 2006).

### 1.2.2 Modos contratuais

Esta categoria presume a colaboração bilateral, o que permite repartir os custos, partilhar os conhecimentos e especializar-se numa determinada área à cada empresa. Normalmente, é usada pelas empresas cujos produtos são intangíveis (Wild et al., 2006). Nesta categoria, só serão analisadas as três formas mais importantes e usuais.

#### *Contratos de licença*

O método através do qual uma empresa, a licenciadora, confere a outra empresa, a licenciada, o direito de utilização da propriedade intangível, tal como as patentes, os direitos de autor, o nome da marca entre outros, para um determinado período de tempo (Wach, 2014). Os licenciadores, normalmente, recebem os royalties baseados numa percentagem das vendas do licenciado geradas pela propriedade licenciada. As empresas, que optam por este modo, são motivadas pelo baixo risco percebido na fase da entrada no mercado, porque não precisam de investir nas novas instalações e beneficiam da boa imagem do licenciado e dos seus conhecimentos. Contudo, este modo tem as suas desvantagens. A empresa licenciada, cujo comportamento não é fácil de controlar, pode não ser capaz de produzir os produtos de acordo com os padrões de qualidade estabelecidos pela empresa licenciadora. Também existe uma grande probabilidade de a empresa licenciada e a empresa licenciadora se tornarem os rivais, porque esta última “concede a sua propriedade estrategicamente importante” (Wild et al., 2006, p. 383).

#### *Contratos de franchising*

Uma empresa, o franchisor, fornece a propriedade intangível, assim como o direito de usar o seu nome da marca e acesso a sua estratégia de mercado, a outra empresa, o franchisee, para um determinado período de tempo. O franchisee, apenas, se dedica à distribuição do produto da marca conhecida produzido pelo franchisor. No que diz respeito à compensação, o franchisor pode receber uma taxa fixa ou royalties ou as duas coisas. É um modo de entrada muito comum entre as empresas de restauração, SBS (*Small Business Services*), entretenimento ou alojamento (Sorenson & Sørensen, 2001) e as PME's, especialmente na UE (Wach, 2014). O franchising difere do licenciamento em termos da assistência contínua oferecida pelo franchisor e maior controlo das vendas. Este modo apresenta várias vantagens, tais como a entrada no mercado estrangeiro sem grandes investimentos e menos riscos, a expansão geográfica

mais rápida e o know-how dos gestores locais. Apesar disto, o franchising pode causar problemas para as duas partes envolvidas: os franchisados podem ter a interpretação diferente da qualidade e da mensagem promocional do produto, o que exige dos franchisadores a prestação de apoio contínuo e limita a flexibilidade organizacional dos franchisados, porque reduz as suas opções estratégicas e táticas (Wild et al., 2006).

### *Alianças estratégicas*

A relação assente na cooperação bilateral, que envolve participação no capital, com o fim de atingir os objetivos estratégicos comuns, mas não pressupõe a criação da empresa separada. As alianças podem ser estabelecidas entre a empresa e os fornecedores, os clientes ou até os seus concorrentes a curto ou a longo prazo, dependendo dos objetivos das partes envolvidas. As empresas que dão preferência a este modo de entrada, fazem-no por várias razões, para ter acesso aos canais de distribuição e as competências do seu parceiro, explorar os pontos fortes dos seus rivais e/ou partilhar os custos de desenvolvimento de projetos internacionais. A maior desvantagem das alianças estratégicas é o risco da difusão do conhecimento e criação do futuro rival local ou até global. Pode, também, existir um conflito entre as duas partes na fase de estabelecimento dos objetivos comuns (Wild et al., 2006).

### 1.2.3 Modos de investimento

Nesta categoria, os modos de entrada “levam o compromisso da empresa com o mercado para o seguinte nível” (Wild et al., 2006, p. 387). Os modos desta categoria, geralmente, têm uma característica em comum, isto é, a presença física e constante no mercado externo (Wach, 2014). De seguida, são apresentados alguns modos, baseados no Investimento Direto Estrangeiro (IDE).

O Investimento Direto Estrangeiro consiste na compra dos ativos tangíveis ou de ações no mercado estrangeiro a fim de obter um retorno resultante dos fundos aplicados. O IDE exige das empresas o elevado grau de comprometimento e maior investimento nos recursos, comparando com os outros modos de entrada. Existem quatro teorias que procuram explicar a utilização frequente deste método pelas empresas exportadoras: o Ciclo de Vida do Produto Internacional (CVPI), as imperfeições do mercado, a teoria eclética e o poder de mercado. Na primeira fase do CVPI, a produção é feita no país de origem, onde foi realizada a pesquisa e o desenvolvimento inicial, para pedir o *feedback* dos consumidores e introduzir as melhorias necessárias; na fase de maturidade, a empresa adquire as instalações nos países com a maior procura; na fase do produto estandardizado, as empresas procuram sob a pressão dos concorrentes as

bases de produção *low-cost* nos países em desenvolvimento com o objetivo de reduzir os custos de produção para praticar os preços atrativos. As imperfeições do mercado são as quebras no funcionamento eficaz da indústria, que acontecem quando a empresa não consegue disponibilizar o produto na quantidade suficiente a preço mais competitivo e têm na sua origem dois fatores: as barreiras de comércio e a falta dos conhecimentos especializados. Neste caso, as empresas procedem ao IDE para interiorizar as transações, o que permite remover as imperfeições. Segundo a teoria eclética, as empresas escolhem o IDE quando percebem uma determinada localização como atrativa para o investimento e que combina com a vantagem de propriedade e de interiorização das atividades. A teoria do poder de mercado afirma que a empresa pratica o IDE para reforçar a sua presença no mercado. A maioria dos IDE são de países desenvolvidos para países desenvolvidos, devido aos baixos níveis de risco percebidos e medidas de liberalização de investimentos diretos entre os membros (Wild et al., 2006).

#### *Joint-venture*

Ao contrário das alianças estratégicas, este modo de entrada pressupõe a criação de uma empresa separada pelas entidades diferentes envolvidas a fim de atingir os objetivos comuns. Os parceiros podem ser as empresas privadas, as agências governamentais ou empresas públicas, que devem contribuir com os seus conhecimentos e competências valiosas para esta cooperação. A *joint-venture* é o modo de entrada recomendado para o mercado-alvo com a situação política e social instável, visto que pressupõe um baixo risco. Pode, também, ser uma estratégia usada para conhecer melhor o ambiente de negócios local antes de lançar a subsidiária integral. Como todos os modos de entrada que pressupõem a cooperação, a *joint-venture* tem como a desvantagem a criação de conflitos de interesse ou a perda de controlo sobre as operações, caso o governo local seja um dos parceiros (Wild et al., 2006).

#### *Subsidiárias integrais*

O investimento que a empresa-mãe faz para construir as novas instalações, o investimento *greenfield*, ou adquirir uma empresa existente e internacionalizar as suas instalações, a aquisição. Normalmente, as empresas que optam pela estratégia global, caracterizada pela orientação para as economias de escala nos mercados com elevada concorrência, preferem o investimento *greenfield*, e as empresas multidomésticas/multinacionais, que têm maior capacidade de resposta local, preferem a aquisição (Harzing, 2002). É um modo de entrada muito atrativo para as empresas que adotaram a estratégia global e pretendem sincronizar as atividades de todas as subsidiárias nacionais. A maior vantagem das Subsidiárias Integrais é o controlo completo sobre as operações diárias e

outros ativos intangíveis, o que diminui o risco da difusão de informação e a probabilidade de concorrentes obterem acesso a vantagem competitiva da empresa. Porém, enquanto que nos modos de entrada baseados na cooperação, as empresas partilham os conhecimentos, as competências e o know-how os proprietários das subsidiárias integrais são os únicos responsáveis pelo sucesso do produto e devem assumir todos os riscos associados (Wild et al., 2006).

### 1.3 Barreiras à internacionalização

Leonidou (2004, p. 281) definiu as barreiras como “os constrangimentos que impedem a empresa de iniciar, desenvolver ou sustentar as atividades de negócio” num determinado mercado e podem ser classificadas como internas ou externas. Barreiras internas são todas aquelas que se referem às operações dentro da empresa e as externas são provenientes do mercado doméstico, do mercado externo ou do setor (Kahiya, 2013). Devido à sua natureza, as barreiras internas e externas devem ser estudadas separadamente (Wąsowska, 2016). O confronto sistemático com as barreiras pode levar as empresas ao processo de “desinternacionalização” (Kahiya, 2013, p. 5).

Para garantir o sucesso no mercado externo, as empresas devem desenvolver a estratégia para ultrapassar as barreiras da mais variada natureza com as quais se vão deparar ao longo do processo de internacionalização.

#### 1.3.1 Barreiras culturais

Devido às diferenças culturais, que englobam os valores e as normas de um determinado país, as empresas devem desenvolver a sua capacidade de adaptação aos meios envolventes diferentes, em que pretendem operar. Os valores são as ideias, as crenças e os hábitos com os quais as pessoas se identificam, são muito importantes no contexto de negócios, visto que “afetam a ética de trabalho das pessoas e o desejo de possuir os bens materiais” (Wild et al., 2006, p. 54). As culturas, normalmente, incentivam as empresas a alterar as suas políticas e práticas de negócio para aumentar a sua eficácia no mercado externo e adaptar o seu produto para que este seja aceite pelos clientes de uma determinada cultura. Para a sua análise, as empresas recorrem, frequentemente, ao modelo de Hofstede (Vidal-Suárez, González-Díaz, & López-Duarte, 2008), composto por seis dimensões, que permite fazer a comparação dos diferentes países. A primeira dimensão é Distância ao Poder, que representa o grau de aceitação de desigualdade social entre pessoas. O Individualismo/Coletivismo identifica até que ponto é que os objetivos individuais são mais importantes do que os objetivos da comunidade a que o indivíduo pertence. A Masculinidade/Feminilidade, explica se a sociedade é orientada para o sucesso e materialismo ou para a qualidade de vida e procura de consenso. A

Redução da Incerteza determina o nível de conforto com a incerteza e a ambiguidade, que trazem as mudanças. O Dinamismo Confuciano significa a orientação da empresa para o longo prazo, como por exemplo estabelecimento de relações duradouras com os clientes versus curto prazo. A última dimensão, a Indulgência, reflete a importância dada aos seus desejos e impulsos sobre as decisões racionais. Para além destas dimensões, existem outros modelos, que procuram explicar o comportamento dos seres humanos de uma determinada cultura e ajudar as empresas a ultrapassar a distância psicológica, isto é, as diferenças culturais que impedem a comunicação eficaz.

### 1.3.2 Barreiras económicas

Os sistemas económicos, compostos pela estrutura e os processos que determinam a distribuição de recursos e lucros derivados das atividades económicas entre os cidadãos de um determinado país, variam de uma zona geográfica para outra. Sendo uns sistemas mais orientados para os valores individuais e outros para coletivos, foram organizados em economia centralizada, mista e economias de mercado. O primeiro destes sistemas é caracterizado pelo controlo total do Estado sobre a produção e distribuição de recursos nacionais, através do planeamento central. A economia mista pressupõe a divisão equitativa dos recursos entre o setor privado e o Estado, que controla os setores económicos importantes para a segurança nacional. Nas economias de mercado, os recursos nacionais pertencem às pessoas singulares ou empresas. O planeamento das atividades económicas é feito com base na flutuação da procura, a quantidade dos produtos/serviços que os consumidores pretendem adquirir a um determinado preço e oferta, a quantidade de produtos/serviços que as empresas conseguem colocar no mercado a um determinado preço. O sistema económico do mercado-alvo pode condicionar o funcionamento da empresa estrangeira, visto que pode não haver recursos necessários disponíveis, infraestruturas pouco desenvolvidas ou o poder de compra dos seus consumidores ser muito baixo, insuficiente para aquisição dos produtos comercializados (Wild et al., 2006).

### 1.3.3 Barreiras político-legais

O sistema político, composto pelas estruturas, processos e atividades para governar um povo, tem na sua origem a história e cultura deste povo. A mudança do regime político pode provocar a instabilidade político-económica, mudanças na lei ou conflitos internos que têm consequências para a prática das atividades económicas das empresas, também as estrangeiras. Desenvolver as relações comerciais com um país, politicamente, instável, pode ser um grande risco, que pode ser classificado do tipo macro ou micro, para a empresa. Os macro riscos constituem uma ameaça para todas as empresas domésticas e internacionais,

independentemente, da indústria. Os micro riscos constituem ameaça para um determinado grupo ou indústria. Para gerir estes riscos, as empresas podem recorrer aos três seguintes métodos: adaptação ao meio envolvente, recolha de informação, influenciar as políticas públicas, por exemplo opinar sobre as políticas locais e sugerir mudanças com impacto positivo (Wild et al., 2006).

O sistema legal, constituído por leis e regulamentos, é influenciado pelo sistema político e variáveis culturais e existe para os proteger, o que exige a flexibilidade por parte das empresas (Holtbrügge & Baron, 2013).

#### 1.4 Intervenção político-económica

As relações políticas estáveis e amigáveis, previamente, estabelecidas entre dois países tendem a reduzir o risco de insucesso das iniciativas de internacionalização e acelerar este processo. Porém, pode existir a intervenção política para criar entraves para o comércio internacional a fim de proteger a economia nacional (Holtbrügge & Baron, 2013).

##### 1.4.1 Diplomacia comercial

A diplomacia comercial, a questão que desperta o grande interesse junto das autoridades e das empresas, é a atividade de promoção dos negócios entre o país de origem e o país de acolhimento desenvolvida pelos representantes de Estado com o estatuto diplomático. A aposta na diplomacia comercial por parte das autoridades permite-lhes incentivar a competitividade da economia nacional, criar emprego, aumentar as receitas fiscais e dar resposta às oportunidades e ameaças, vindas dos mercados globais. Os diplomatas comerciais é o termo que abrange desde o alto nível de política, nomeadamente o Chefe de Estado, o primeiro-ministro ou o membro de parlamento até ao embaixador e o nível inferior de representantes diplomáticos especializados (Naray, 2008). A tarefa principal das embaixadas, as autoridades públicas, consiste em assegurar a continuidade das relações bilaterais favoráveis previamente estabelecidas. A sua ação passa por representar e promover os interesses das empresas nacionais através da participação nos eventos onde é divulgada a informação sobre o país que representam e os seus produtos típicos. A embaixada de Portugal, também, é responsável por direcionar os pedidos efetuados por empresas portuguesas ao delegado do AICEP responsável pelo mercado alvo. As embaixadas e consulados fazem o registo e atualização da base de dados e importadores, os estudos de prospeção de mercado. Esta informação permite identificar as possíveis oportunidades de negócio, o que reduz os custos associados à pesquisa de mercado. A abertura de uma embaixada no mercado emergente equivale à redução do *ad valorem tariff*, o imposto cobrado sobre um artigo com base no seu valor e não na sua quantidade, tamanho, etc., de 2 até 8 pontos

percentuais. Abrir uma embaixada num determinado país ou não é uma decisão essencialmente política, mas também tem algumas razões económicas subjacentes (Maurel & Afman, 2007).

Os diplomatas comerciais estão localizados no exterior e são responsáveis pelas atividades de facilitação de negócios na área de comércio, investimento, turismo, imagem de país e promoção de ciências e tecnologias. O número das representações estrangeiras permanentes localizadas no país importador, como as embaixadas, consulado geral, consulado honorário, etc., define a intensidade da diplomacia (Maurel & Afman, 2007). Algumas das suas tarefas podem ser atribuídas às instituições não diplomáticas, tais como associações de promoção de comércio, câmaras de comércio ou consultores, que colaboram ou estão sob a supervisão dos diplomatas comerciais (Naray, 2008). As agências criadas pelo governo têm como função principal a promoção de exportação, definida Seringhaus (as cited in Naray, 2008, p. 3) como “todas as medidas de política pública que reforçam a atividade exportadora na perspetiva empresarial, industrial ou nacional” e que, constitui um objetivo explícito da missão diplomática estrangeira (Maurel & Afman, 2007), organização das viagens de negócio para apresentar os produtos nacionais aos potenciais clientes e estudo de mercados prioritários. O trabalho desenvolvido por estas agências é de extrema importância para as PME's que apresentam limitações a nível dos recursos financeiros.

De um modo geral, as empresas, que conseguem reduzir o risco de entrada no mercado externo ao recorrer aos serviços gratuitos ou a preços acessíveis disponibilizados no âmbito da diplomacia comercial, estão satisfeitas com eles. Contudo, as tecnologias modernas de informação e comunicação alertam para a necessidade de repensar ou reorganizar os seus serviços, que por vezes são criticados por impedir as empresas de aprender a internacionalizar as suas atividades por si próprias sem usufruir da sua oferta (Naray, 2008).

#### 1.4.2 Restrições comerciais

As restrições comerciais é uma manifestação das barreiras de mercado estabelecidas pelo país de acolhimento, que, claramente, demonstram a predominância das políticas de protecionismo no mundo, que reconhece cada vez mais as vantagens de livre comércio (Kahiya, 2013). O protecionismo visa proteger a economia nacional da concorrência externa e os interesses das partes envolvidas, visto que, segundo Krugman (as cited in Weck-Hannemann, 1989) as intervenções a nível comercial afetam a distribuição e o nível dos rendimentos, o que reforça a importância do processo político a nível doméstico. As restrições comerciais e a regulamentação abrangem as restrições e padrões gerais, barreiras alfandegárias, barreiras não tarifárias, licença de importação e



outros documentos de comprovação de conformidade (Kahiya, 2013), exigidos localmente. Estas restrições predominam, sobretudo, nos países pequenos e nos setores, que têm pouco peso na definição de preços a nível internacional inclusive (Weck-Hannemann, 1989).

Dentro do grupo das barreiras alfandegárias, existem os impostos aplicados, com alguma frequência, sobre os produtos importados, o que beneficia os produtores locais e gera receitas adicionais para o governo (Weck-Hannemann, 1989), mas pode prejudicar os consumidores. Existem, também, as sanções económicas, definidas como a interrupção deliberada ou ameaça de interrupção de comércio convencional ou de relações económicas por iniciativa do governo (Hafner-burton & Montgomery, 2008), incluindo os “boicotes” e o “embargo” (Smeets, 2018). Os boicotes são associados com a ação de deixar de comprar os produtos e serviços ao seu fornecedor e embargo pressupõe parar de abastecer o comprador (Smeets, 2018). As sanções é a ferramenta que tem mais aceitação do que a intervenção militar, mas que, infelizmente, nem sempre consegue impedir o conflito armado, o que acarreta “o custo trágico de vidas humanas” (Smeets, 2018, p.2). Esta medida é aplicada como a forma de repressão simbólica e social (Hafner-burton & Montgomery, 2008), pelos governos que procuram demonstrar o seu desacordo com o comportamento do Estado alvo para alterar as suas políticas ou até isolar o país (Smeets, 2018). As instituições de comércio e a centralidade são considerados os fatores que propiciam a imposição das sanções, impostas, muitas vezes, pelos vários países ao mesmo tempo, reunidos em aliança ad hoc (Hafner-burton & Montgomery, 2008). Todos os países envolvidos em episódio de sanções têm custos, porém não existem evidências suficientes que provem a sua eficácia. Neste momento, podemos observar uma nova tendência, que consiste em aplicar as “sanções inteligentes” (Smeets, 2018, p.6), atualmente aplicados aos líderes políticos russos que afetam as transações financeiras, atividades de negócios e pessoas individuais ao limitar a sua liberdade de movimento. Os países sujeitos a sanções, por sua vez, procuram mercados alternativos para os seus produtos e serviços e desenvolvem as relações comerciais com os países que não pertencem a coligação das sanções (Smeets, 2018). Quando as políticas do país que impôs as sanções ou do país acolhedor sofrem alterações, as sanções deixam de fazer sentido e são retiradas (Hafner-burton & Montgomery, 2008).

Nos últimos anos, principalmente nos países desenvolvidos, as restrições de importação estipuladas unilateralmente têm sido substituídas por restrições de exportação voluntárias com o foco nos interesses estrangeiros, que na literatura científica, estão a ser analisadas na perspetiva político-económica. A ação do governo local de negociar as restrições de exportação voluntárias é vista como a procura da aceitação das políticas protecionistas domésticas por parte dos

seus parceiros estrangeiros. Enquanto que, a participação na negociação destas restrições por parte dos governos estrangeiros é considerada como a antecipação de outras medidas de protecionismo de custo avultado no mercado de exportação. A participação estrangeira, numa democracia representativa, na formulação da política interna, pode traduzir-se em contribuições de campanha ou outras transferências orientadas para afetar as políticas comerciais adotadas por um determinado candidato político. Pode-se dizer, então, que as restrições de exportação voluntárias são o resultado equilibrado da contestação política da política comercial (Hillman & Ursprung, 1988).

#### 1.4.3 Incentivos à internacionalização: programa COMPETE2020

Programa COMPETE2020 é uma estrutura na Administração Central do Estado, criada pela Resolução de Conselho de Ministros, à qual compete garantir as devidas condições, necessárias para a seleção de candidaturas, que contempla a criação e agregação de valor a produtos e serviços inovadores e a promoção da inclusão territorial, e cuja visão é ser uma instituição de referência, que proporciona os incentivos às empresas para promover a sua competitividade e a internacionalização (COMPETE2020, 2017). Portugal e a Comissão Europeia estabeleceram o acordo de parceria, PORTUGAL2020, que congrega 5 Fundos Europeus Estruturais e de Investimento e define “os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover, em Portugal, entre 2014 e 2020”, alinhados com o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo. A programação e implementação do PORTUGAL2020 organizam-se em quatro domínios temáticos: Competitividade e Internacionalização; Inclusão Social e Emprego; Capital Humano; Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos (PORTUGAL2020, 2019). Os objetivos estratégicos do Programa Operacional Competitividade e Internacionalização são intensificar a tecnologia e promover conhecimento dos vários setores; realçar a importância das atividades de produção de bens e serviços e aumentar as exportações das empresas portuguesas; disponibilizar os recursos para as PME's poderem continuar a apostar nas estratégias de negócio muito avançadas; melhorar o setor de logística para reduzir os custos e tempos de operação para as empresas nas operações transacionais internacionais; melhorar os serviços públicos a todos os níveis (COMPETE2020, 2017). No âmbito de COMPETE 2020, pretende-se aumentar a competitividade económica das regiões menos desenvolvidas de Portugal para eliminar as divergências com as economias mais desenvolvidas da UE (COMPETE2020, 2017).

O Portugal2020 pressupõe várias etapas e congrega diferentes entidades. O COMPETE2020 faz os concursos; o IAPMEI, a AICEP e outras entidades intermediárias analisam as candidaturas, e, por fim cabe à Agência de

Desenvolvimento e Coesão coordenar os pagamentos dos fundos europeus. Com a abertura do concurso, através dos Vales Oportunidades de Internacionalização, pretende-se apoiar as empresas na avaliação e identificação de oportunidades de internacionalização para permitir a evolução na cadeia de valor. Podem submeter a sua candidatura as PME's de diferentes CAE, tendo em conta as restrições impostas, sob qualquer forma jurídica, que pretendam adquirir os serviços de consultoria na área de internacionalização e na assistência técnica para a implementação de recomendações de curto prazo. Neste ciclo de financiamento europeu, Portugal destacou-se como o país europeu que mais apostou nas PME's, sendo que um quinto dos fundos do Portugal 2020 foram atribuídos diretamente para as micro e as pequenas e médias empresas (COMPETE2020, 2017).

### 1.5 O papel das redes de contacto e o seu contributo

A literatura científica sugere diversas vantagens da criação das redes de contacto, cuja importância ganha cada vez maior reconhecimento no mundo dos negócios (Musteen, Datta, & Butts, 2014). As PME's procuram desenvolver relações benéficas, baseadas na confiança mútua (Rodrigues & Child, 2012), para ambas as partes, dentro da sua rede, para preencher a lacuna da falta dos recursos (Ramkumar, 2018; Ulrich et al., 2014) e ter acesso a informação estratégica, o que pode acelerar a entrada no mercado externo. A cooperação entre dois ou mais parceiros da mesma rede de contactos permite identificar as oportunidades de negócios que os outros não conseguem perceber (Agnadal & Chetty, 2007). O processo da tomada de decisão relativamente a seleção do mercado e do modo de entrada, também, pode ser influenciado pelas redes de contactos (Sedoglavich, 2012). É, especialmente, útil desenvolver uma rede de contactos no mercado que a empresa pretende abordar por via do modo de entrada que implica elevado investimento (Ulrich et al., 2014). Nos países, caracterizados pela escassez de recursos e ambiente de instabilidade, as redes de contactos podem ser o elemento chave para ultrapassar estas barreiras (Kiss & Danis, 2008), sendo que o governo central, regional e local do país de acolhimento partilha informação com empresas, consegue acelerar as decisões administrativas e reduzir os riscos políticos (Holtbrügge & Baron, 2013). As redes de contacto desenvolvidas pelas empresas têm várias designações, nomeadamente, as “relações sociais e industriais”, designadas por Zardini (as cited in Ramkumar, 2018, p. 424), os “contactos formais e informais”, designadas por Coviello (as cited in Ramkumar, 2018, p. 424), entre outros.

Em qualquer das fases de internacionalização as redes de contacto desempenham um papel muito importante. Na fase inicial, motivam as empresas a expandirem-se para outros mercados, depois de penetrar o mercado, ajudam a definir a estratégia para atividades de marketing (Tikkanen, 1998), e contribuir

para o melhor desempenho e, conseqüentemente, melhores resultados (Ramkumar, 2018). Nas fases iniciais do processo de internacionalização, os contactos formais são mais vantajosos, enquanto que, os contactos informais, importantes para a sobrevivência e a performance, devem ser procurados nas fases seguintes, ou seja, ganham a importância à medida que o negócio evolui (Kiss & Danis, 2008).

Na literatura, foram identificadas várias fontes das redes de contacto, que podem ser classificadas como empresas parceiras, gestores com experiência internacional, consultores, feiras de comércio, conferências e instituições governamentais. A cooperação com as empresas parceiras, que podem ser os seus *stakeholders*, permite atingir os mercados fisicamente distantes (Zardini, Soliman, & Rossignoli, 2013), escolher o mercado e o modo de entrada nesse mercado (Ramkumar, 2018). Algumas empresas recorrem aos gestores com experiência internacional para expandir a sua rede de contactos e ter acesso a informação que é partilhada entre eles. Segundo Burgel e Murray, a acumulação da informação, que é transferida de uma empresa para outra, permite às PME's comercializar os seus produtos nos mercados externos sem auxílio dos intermediários, por exemplo os distribuidores (as cited in Ramkumar, 2018). O apoio dos consultores pode garantir o sucesso no processo de internacionalização. Contudo, nem sempre é financeiramente viável contratar um consultor com muita experiência, por isso podem usufruir dos seus serviços apenas na fase inicial desse processo. Foi provado que a participação nas conferências e feiras internacionais aumenta a possibilidade de ganhar contactos nacionais e internacionais, que resulta na decisão de internacionalizar as suas atividades. As instituições governamentais fornecem a informação relevante sobre os mercados internacionais com potencial para as suas PME's e oferecem o estímulo para as empresas começarem o processo de internacionalização. As embaixadas do país de origem e do país de destino são vistas pelas empresas como a fonte da rede de contacto para a internacionalização (Ramkumar, 2018). O'Donnell e Cummins referem que a rede de contactos pessoal, que inclui os amigos e os familiares, é usada pelas empresas para conhecer a concorrência e manifestar a sua capacidade de competição, através da extensão da sua rede (as cited in Ramkumar, 2018). Kiss e Danis (2008) referem que, num ambiente de instituições subdesenvolvidas, estabelecer relações pessoais fortes é a condição fundamental para operar no mercado.

Apesar destas vantagens, em Portugal, poucas são as empresas com a experiência no processo de internacionalização por via das redes de contacto, ao contrário dos países nórdicos (Viana & Hortinha, 2009). Este fenómeno deve-

se, essencialmente, ao facto de falta de “políticas públicas de incentivo à internacionalização consistente e prolongadas” (Viana & Hortinha, 2009 p.275).

### 1.6 Imagem do país de origem

Na literatura de marketing, existem vários argumentos que evidenciam a influência da imagem do país de origem ou a imagem do país de produto na percepção e avaliação dos consumidores (Aiello et al., 2015; Laroche, Papadopoulos, Heslop, & Mourali, 2005). A imagem do país é o conceito de três dimensões, composto por uma componente cognitiva, afetiva e perceptiva, que, em simultâneo com as crenças de produto, afeta a avaliação do produto, independentemente da proximidade que os consumidores têm com os produtos do determinado país. Em relação às suas componentes, a cognitiva é a que inclui as convicções dos consumidores acerca do desenvolvimento industrial e avanços tecnológicos; a afetiva descreve a relação afetiva que os consumidores têm com as pessoas do país; e, por fim, a componente perceptiva, que, segundo Papadopoulos, consiste em nível desejado de interação dos consumidores com o país fornecedor (as cited in Laroche et al., 2005). Laroche et al., (2005) sugerem que, o país que apresenta uma forte componente afetiva, a sua influência direta na avaliação do produto é mais forte do que a sua influência nas crenças de produto. Em contrapartida, a imagem do país com a componente cognitiva muito forte exerce a influência na avaliação do produto menos significativa do que nas crenças de produto. Bilkey e Nes (as cited in Laroche et al., 2005), sugerem que os consumidores, tanto finais, como profissionais tendem atribuir característica positivas ou negativas aos produtos em função do país em que foram produzidos. De um modo geral, pode-se dizer que os produtos dos países em desenvolvimento são percecionados como produtos mais inseguros e de qualidade inferior do dos países desenvolvidos. A imagem do país é especialmente importante para os serviços, por serem intangíveis, produtos com atributos de etnia claramente destacados, ex. o perfume francês, o queijo suíço, etc., e para atrair o Investimento Direto Estrangeiro (Naray, 2008).

Os estudos anteriores descrevem a imagem do país de origem como o halo que as pessoas usam para caracterizar os produtos estrangeiros desconhecidos, porque quando não conhecem os atributos do produto, tendencialmente, usam as evidências indiretas, tais como a imagem do país, para avaliar o produto ou a marca e tirar as conclusões, tendo em conta a qualidade dos seus atributos (Buhmann, 2016; Laroche et al., 2005). A importância atribuída ao país de origem pelos consumidores implica a adaptação das estratégias por parte das empresas que operam nacional e internacionalmente (Laroche et al., 2005). Neste sentido, o apoio da diplomacia comercial pode ser imprescindível, sobretudo, para as empresas recém-internacionalizadas, já que o seu potencial de exportação depende da imagem da empresa. A imagem forte e positiva do “made in” é o

fator que facilita o percurso de internacionalização das PME's (Naray, 2008), principalmente nos mercados longínquos e não tradicionais. Rana, Harris e Li, afirmam que os diplomatas comerciais conseguem reforçar a imagem do país e contribuir para a credibilidade da empresa ao recomendá-la no país de acolhimento (as cited in Naray, 2008). É uma situação win-win, porque o impacto da imagem vai em duas direções, as empresas de sucesso melhoram a imagem do país e do governo, enquanto que os governos "bem sucedidos" melhoram a imagem da empresa (Naray, 2008).

## **2. Mercado russo no contexto internacional**

### **2.1 História das relações luso-russas**

A queda do regime autoritário em Portugal, caracterizado pelo isolamento internacional, o resultado da Revolução de 25 de abril de 1974, deu início ao processo demoroso de transição para o regime democrático com o lema “Democratizar, Descolonizar e Desenvolver o país”. Esta nova etapa na história portuguesa, bastante turbulenta, ficou marcada pela abertura ao comércio internacional e estabelecimento das relações diplomáticas com os países do Terceiro Mundo e do bloco soviético (Teixeira, 2010). Na verdade, as relações bilaterais começaram há 240 anos, no séc. XVIII, por iniciativa de “duas grandes Estadistas, mulheres de grande visão e sabedoria”, a Imperatriz Catarina II, e a Rainha Dona Maria I. As relações diplomáticas luso-russas estabelecidas naquela altura tinham o propósito de ligar as duas grandes nações e reforçar as características que tinham em comum. Neste sentido, foi assinado, em 1787, o tratado de amizade, navegação e comércio que visava dar continuidade à promoção da cooperação industrial, do comércio e da navegação entre os dois países, que, formalmente, começou com a assinatura do tratado de aliança entre Portugal e Rússia, em 1782 (Infopédia, 2019). Desde aquele momento e até ao presente foram assinados vários acordos. É importante referir que, este ano, em 2019, comemora-se o estabelecimento das relações diplomáticas luso-russas e a renovação destas relações a nível político, cultural ou económico com o intuito de aproximar os dois povos (MNE, 2019).

No que diz respeito à relação comercial luso-russa, o seu desenvolvimento tem sido mais dinâmico a partir do 2005, o ano em que foi assinado o Protocolo de Cooperação com a AICEP (C.C. da Federação Russa, 2011). Em 2017, esta relação teve um carácter ténue, sendo a Rússia 35º cliente de Portugal, que se traduz no valor de 180 milhões de euros. Os principais grupos de produtos expedidos por Portugal em 2017, foram o calçado (18,1%), madeira e cortiça (17,8%), agrícolas (14,8%), máquinas e aparelhos (11,2%) e alimentares (10,7%) (AICEP Portugal Global, 2018c). Em relação à balança comercial de serviços, denota-se que as exportações de serviços para a Rússia depois de terem atingido o valor de quase 130 milhões de euros em 2014, têm vindo a descer. Em 2016, o valor registado era de 107 milhões (AICEP Portugal Global, 2018c). Em 2017, a balança comercial entre os dois países, usualmente desequilibrada e bastante desfavorável a Portugal registou o seu maior défice (AICEP Portugal Global, 2019a).

#### **2.1.1 Acordos estabelecidos**

Entre os dois Estados, ao longo da história, foram assinados vários acordos, cujo objetivo é reforçar a cooperação bilateral em diferentes domínios. De seguida, são apresentados alguns deles, por ordem cronológica.

O Acordo sobre a Promoção e Proteção Recíproca de Investimentos tem como objetivo criar as condições que facilitem os investimentos por parte da República Portuguesa no mercado da Federação Russa e vice-versa. O termo “investidor” diz respeito a qualquer pessoa singular com a nacionalidade da respetiva parte contratante, ou coletiva com sede no território desta parte contratante, se cumprir os requisitos necessários para realizar o investimento no território da outra Parte Contratante. O “investimento” abrange os bens móveis/imóveis, ações, obrigações com valor económico ligadas ao investimento, direitos de propriedade intelectual, etc. (AICEP Portugal Global, 2018c; DRE, 1995a).

Em 1996, entrou em vigor o Tratado de Amizade e Cooperação, que visa consolidar os relacionamentos amistosos que a República Portuguesa e a Federação da Rússia têm desenvolvido desde o seu primeiro contacto. Pretende-se promover, através deste tratado, o respeito mútuo, o respeito pelos valores democráticos, os direitos humanos e pluralismo político, assim como a partilha de informação nos domínios cultural, científico e tecnológico, de modo a contribuir para a paz e a segurança internacional (AICEP Portugal Global, 2018c; DRE, 1995b).

Para evitar a incidência de impostos, relativamente ao mesmo contribuinte, entre a República Portuguesa e a Federação Russa, que ocorre devido às diferenças entre as legislações internas, foi assinada a Convenção para Evitar a Dupla Tributação e Prevenir a Evasão Fiscal em Matéria de Impostos sobre o Rendimento e Respetivo Protocolo. O objetivo é garantir uma distribuição justa das receitas fiscais pelos dois Estados e, ao mesmo tempo, combater a fraude fiscal internacional. A Convenção aplica-se aos impostos sobre os rendimentos, nomeadamente, o IRS (Imposto sobre o Rendimento das pessoas Singulares), o IRC (Imposto sobre o Rendimento das pessoas Coletivas) e a derrama, no território português, e o imposto sobre os lucros de empresas e organizações, o imposto sobre o rendimento das pessoas singulares, no território russo. Pode abranger também os impostos idênticos ou afins com a data de entrada em vigor posterior à assinatura da presente Convenção (AICEP Portugal Global, 2018c; Azevedo, 2017).

O Acordo de Cooperação no Domínio do Turismo é um acordo bilateral, celebrado entre a República Portuguesa e a Federação Russa, que visa reforçar a cooperação no setor de turismo. Pretende-se promover a partilha de informação para facilitar o entendimento entre os dois países no que diz respeito à sua história, ao património cultural e aos hábitos da vida quotidiana dos seus



cidadãos. O acesso a este tipo de informação trará muitos benefícios, sobretudo, para as empresas, que poderão aproveitá-la para elaborar o estudo de mercado (AICEP Portugal Global, 2018c; DRE, 2007).

## 2.2. Barreiras à internacionalização no mercado russo

Para operar no mercado russo, é extremamente importante conhecer as dificuldades identificadas pelas empresas portuguesas com experiência no mercado da Rússia. A barreira linguística é identificada como o principal fator limitador nas relações comerciais luso – russas. A língua oficial é o russo, que tem por base o alfabeto cirílico, e é falada, de acordo com o censo de 2002, por 142,6 milhões de pessoas (Embaixada da Federação da Rússia, 2018). A língua estrangeira mais falada é o inglês. Contudo, só uma pequena percentagem dos habitantes russos, principalmente jovens, é que a domina e muitos decisores locais falam unicamente a língua russa. Portanto, torna-se difícil para empresas exportadoras obter a informação qualificada sobre os parceiros locais. É aconselhável fazer-se acompanhar por um intérprete russo-português-russo, nas viagens de negócio e negociações (AICEP Portugal Global, 2018b).

Um outro fator relevante é a concorrência dos parceiros estrangeiros tradicionais da União Europeia e dificuldades competitivas face aos concorrentes instalados. Apesar da sua dimensão e de existirem várias oportunidades para empresas estrangeiras, o mercado russo é um mercado fortemente concorrencial. Os três maiores exportadores europeus para a Rússia, cujos produtos têm uma boa aceitação pelo consumidor russo são Alemanha (12%), Itália (4,1%) e França (3,4%) (OECD, 2017), com 12%, 4,1% e 3,4% respetivamente dos produtos importados pela Rússia em 2017. Outros concorrentes fortes são os países pós-soviéticos e a China (20%) (AICEP Portugal Global, 2018b).

Défice da imagem de Portugal, enquanto produtor de bens e serviços de qualidade, ainda constitui um entrave na abordagem dos mercados externos para as empresas nacionais. As diferentes organizações têm contribuído para o reconhecimento de Portugal como um país de produtos e serviços de alta qualidade, o que deu resultados positivos. Porém, em comparação com os produtos dos exportadores tradicionais acima mencionados, as empresas portuguesas têm frequentemente pouca notoriedade no mercado russo (Vachnadze, 2007). A dimensão das empresas e o financiamento das campanhas promocionais são os fatores que impedem o reconhecimento dos produtos/serviços portugueses em grande escala (AICEP Portugal Global, 2018b).

Para participar em feiras na Rússia ou visitar o país para ver como funciona o seu mercado e analisar o comportamento do consumidor, os empresários

portugueses podem encontrar outro obstáculo, a obtenção de vistos de negócio. Neste sentido, os empresários devem, obrigatoriamente, recorrer ao Centro de Vistos da Rússia em Lisboa ou a Secção Consular da Embaixada da Federação Russa em Lisboa para solicitar o visto. O processo pode ser demorado, pelo que se aconselha fazer o pedido com alguma antecedência (AICEP Portugal Global, 2018b).

As empresas portuguesas que operam no mercado russo, por vezes, têm dificuldade em compreender o funcionamento de entidades ligadas ao comércio externo. O processo de desalfandegamento de mercadorias e envio de amostras para participação em reuniões, feiras e eventos promocionais são complicados e demoram tempo. As encomendas enviadas com urgência podem ficar retidas na alfândega por até uma semana (AICEP Portugal Global, 2018b; Santander, 2019).

Sendo um mercado emergente, cuja economia está em transição, é o mercado pouco transparente, em comparação com os mercados europeus, e existe grande burocracia. As empresas portuguesas com experiência no mercado russo, sugerem que os processos na administração pública são complicados, assim como a obtenção de certificações, ex. de conformidade dos produtos, que são obrigatórios (AICEP Portugal Global, 2018a).

Existem, também, outros constrangimentos que resultaram das sanções aplicadas pela UE a Rússia e das suas “medidas retaliatórias” (AICEP Portugal Global, 2016, p.9), nomeadamente, a restrição de importação de certos produtos agroalimentares.

## 2.3 Análise SWOT do mercado russo

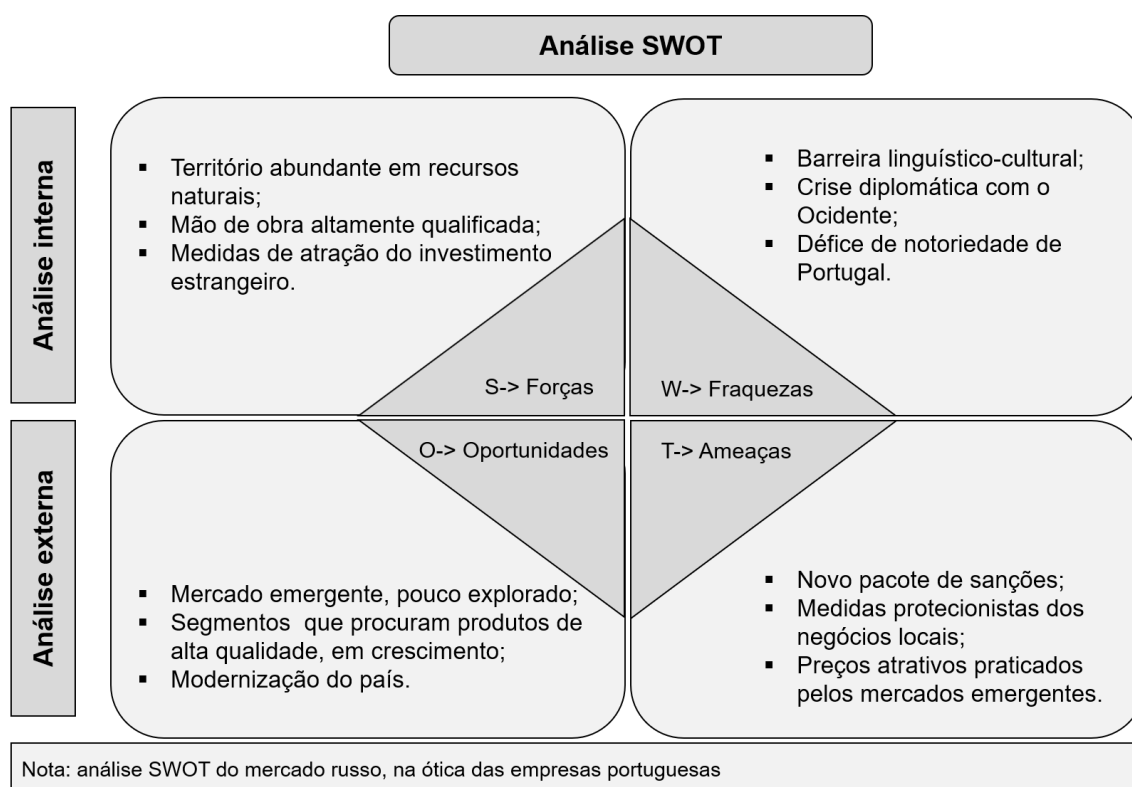


Figura 1 – Análise SWOT do mercado russo (Fonte: Elaboração fonte)

## 2.4 Setores com potencial

As receitas, na economia russa, provêm, essencialmente da exportação dos recursos naturais, nomeadamente o petróleo e o gás, que pesam 68% nas exportações (AICEP Portugal Global, 2016). A economia russa carece de modernizações e reestruturação setorial (AICEP Portugal Global, 2016), e sendo pouco diversificada, depende das importações de diferentes bens de consumo. Existem, portanto, várias oportunidades para os fornecedores portugueses de diversas áreas. Algumas das áreas merecem o destaque especial.

Em 2017, verificou-se que os produtos mais importados pela Rússia são os equipamentos mecânicos e elétricos, 30% no total (OEC, 2017). A sua procura deriva da necessidade de investir na modernização e desenvolvimento do país, reconhecida pelo Governo russo. Ultimamente, as autoridades russas têm apostado na estratégia de melhoria a todos os níveis para atrair o IDE, e facilitar as trocas comerciais, ou seja, a entrada dos produtos estrangeiros e a saída dos produtos nacionais. Isto constitui uma grande oportunidade para as empresas que trabalham na área das infraestruturas, nomeadamente, os sistemas de portos, aeroportos e caminhos de ferro. Nas grandes metrópoles russas,

Moscovo e São Petersburgo, está a decorrer o processo de modernização dos sistemas de transportes públicos, pelo que elevada procura dos equipamentos de transporte, sistemas de informação, consultoria, etc. (AICEP Portugal Global, 2018b).

Outro setor de grande interesse para as empresas portuguesas poderá ser o setor de mobiliário e iluminação. Apesar da Rússia ser um dos grandes produtores de madeira, o mercado russo é caracterizado pela procura de mobiliário importado de alta qualidade. A maior concentração dos potenciais clientes está nas cidades com maior poder de compra. Os consumidores russos fazem a substituição do mobiliário e a decoração dos seus lares com alguma frequência. Porém, os níveis de consumo, neste setor, foram afetados pela crise. A qualidade dos móveis e iluminação fabricados em Portugal e o potencial de crescimento do mercado russo sugerem a existência de várias oportunidades para as empresas portuguesas. É importante referir que, a MebelMoscow, a empresa russa, fundada em 1988, que se dedica à importação e comercialização do mobiliário e artigos de iluminação, que provêm dos diversos países da Europa, está interessada em mobiliário dos fabricantes portugueses (AICEP Portugal Global, 2018b).

A qualidade e *design* dos produtos portugueses, na fileira moda, nomeadamente, o calçado, o vestuário, os acessórios, etc., reconhecidos em todo o mundo (AICEP Portugal Global, 2019b) trazem várias oportunidades para as empresas portuguesas do setor. Portugal é muito conhecido na Rússia, desde os tempos de antiga União Soviética, pelo calçado de alta qualidade e a sua durabilidade. Os consumidores russos depois de realizar a primeira compra do calçado português, tendencialmente, voltam a comprar. Contudo, o volume de importação dos produtos desse setor na Rússia é pouco significativo, o que constitui uma grande oportunidade para as empresas portuguesas (AICEP Portugal Global, 2011).

No setor agroalimentar, também, existem várias oportunidades para as empresas portuguesas. “A Rússia é o maior mercado da Europa no sector da alimentação e bebidas, o qual depende, em grande escala, das importações” (AICEP Portugal Global, 2016, p.7). A Rússia importa bebidas alcoólicas, das quais 9,2% de vinhos, de origem italiana, lituana e espanhola; 7,1% de produtos de origem animal, que provêm essencialmente da França e Alemanha; e 4,4% de café e chá, sobretudo da Índia e Alemanha (OEC, 2017). As empresas portuguesas deste setor podem fornecer o mercado russo (AICEP Portugal Global, 2018b).

### **3. Metodologia**

Para alcançar os objetivos definidos para a investigação, o problema foi abordado de uma forma disciplinada e sistemática e foi adotado o método qualitativo. O método qualitativo é, por natureza, indutivo, que investiga relações interpessoais, processos sociais e fatores contextuais que segregam um grupo de pessoas (Mohajan, 2018) e, segundo Jacob, Lincoln e Guba, Stake, e Van Maanen, visa satisfazer duas condições: o uso de observação rigorosa do fenómeno estudado pelo investigador e a tentativa de evitar o compromisso anterior com qualquer modelo teórico (as cited in Yin, 1994). É considerado um método eficaz, que ocorre em ambiente natural e implica o uso das técnicas de análise, tais como as entrevistas semiestruturadas, e permite fazer uma análise detalhada a partir de elevado grau de envolvimento na experiência. Este método é adequado quando a questão de investigação começa por “como” ou “porquê” (Mohajan, 2018).

O trabalho começa com um enquadramento teórico do tema. A revisão de literatura é uma etapa imprescindível em qualquer projeto de pesquisa, e que permite explicitar a questão de pesquisa (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003). Neste sentido, encetou-se pelo uso de várias fontes de informação, online e físicas. Foram consultados artigos, livros, relatórios e outros tipos de publicações disponíveis. Efetuou-se também uma pesquisa bibliográfica em duas bases de dados, a *Scopus* e a *Science Direct*, com o uso das palavras-chave: “internacionalização”, “redes de contacto”, “comércio internacional”, “embaixada”, “diplomacia comercial”. Esse levantamento permitiu definir os tópicos pertinentes para o entendimento geral do processo de internacionalização e as questões para o estudo do papel da rede no processo de internacionalização das empresas portuguesas no mercado russo.

É também apresentada uma breve descrição do mercado russo. A informação foi recolhida das páginas web das autoridades portuguesas e outras entidades envolvidas nas relações internacionais com a Rússia e através de contactos estabelecidos com especialistas da área. A secção é relevante para conhecer as especificidades do mercado russo, a sua particularidade e potencial, e contempla, ainda, o estudo da relação comercial bilateral.

O foco principal deste trabalho é a rede institucional analisada do ponto de vista do seu papel e suporte que oferece às empresas portuguesas no processo de internacionalização. A rede é classificada em duas categorias, interna e externa. A rede interna refere-se às entidades localizadas no território português e que promovem os interesses das empresas nacionais, motivando para expansão geográfica das suas atividades. A rede externa inclui as entidades localizadas no território russo, que procuram atrair as empresas estrangeiras ou fortalecer as relações comerciais, culturais, políticas bilaterais, neste caso luso-russas.

Esta classificação foi estabelecida com o intuito de focar-se na rede constituída por entidades locais e aprofundar o conhecimento sobre a importância da sua intervenção no processo de internacionalização das empresas portuguesas na Rússia.

### 3.1 Objetivo e questões de investigação

O objetivo do presente trabalho é então entender o papel dos elementos da rede institucional no processo de internacionalização das empresas portuguesas no mercado russo. Mais especificamente, pretende-se com esta investigação responder às seguintes questões:

1. Que entidades fazem parte da rede institucional de apoio à internacionalização das empresas portuguesas no mercado russo?
2. Quais as vantagens de recorrer às entidades no processo de internacionalização no mercado russo?
3. Qual a imagem de Portugal no contexto de negócios internacionais?
4. Que formas de suporte no processo de internacionalização existem e como as entidades da rede institucional podem facilitar o processo às empresas que usufruem dos seus serviços?
5. Qual a importância de colaboração entre as entidades da rede institucional?
6. Qual a perceção das empresas sobre a importância e o impacto da rede institucional?
7. De quê forma o Estado apoia as empresas portuguesas no processo de internacionalização?
8. De quê forma os mercados emergentes diferem dos mercados europeus em termos de abordagem?

### 3.2 Procedimentos de investigação

Com base na classificação da rede institucional apresentada, foi feito o levantamento das entidades através da pesquisa na Internet, que resultou numa lista das entidades envolvidas. Dessa lista selecionou-se algumas, com base nos critérios de representatividade e de diversidade. Entende-se por representatividade, o seu estatuto, reputação e capacidade de representar e promover os interesses das empresas portuguesas em diversos domínios no mercado doméstico e no exterior. A diversidade, neste contexto, significa as

diferentes tipologias das entidades e o vasto leque de serviços que oferecem no âmbito de internacionalização e outras áreas de intervenção no âmbito dos negócios.

O primeiro contacto com a entidade selecionada foi realizado por email, seguido pelo contacto de reforço e, sempre que necessário, o primeiro contacto por telefone. No caso de resposta afirmativa, procedia-se a realização da entrevista, enquanto que, nos outros casos, voltava a reforçar o pedido acompanhado pelo segundo contacto telefónico. Para o efeito, foi elaborado um quadro para registar, semanalmente, o feedback das entidades, os seus contactos e a próxima ação planeada.

A técnica de entrevista foi usada para recolher os dados das entidades da rede. Entrevista é uma ferramenta de recolha de “descrições de um determinado fenómeno” no âmbito de pesquisa qualitativa (Opdenakker, 2006, p. 1). Pode ser realizada presencialmente, ou seja, cara a cara, por telefone ou por via de novas tecnologias de comunicação. A entrevista cara a cara oferece a vantagem de informação adicional, recolhida através da comunicação não verbal, nomeadamente, os gestos, o tom da voz, etc. Trata-se de comunicação sincronizada no tempo e no espaço, e espontânea, ou seja, o entrevistador obtém reações imediatas. Por outro lado, pode ser fator de distração para o entrevistador, desviando-o da direção planeada. A entrevista por telefone e novas tecnologias de comunicação permite estabelecer contacto com pessoas localizadas em qualquer lugar geográfico, mas não permite conhecer o ambiente do entrevistado e captar informação extra. Se se tratar de uma entrevista não sincronizada, por exemplo via *e-mail*, as respostas não são espontâneas e são bem analisadas (Opdenakker, 2006).

Para o efeito de entrevista, foi elaborado um guião. O guião de entrevista com as entidades encontra-se no Anexo 1. As questões incluem as diferentes temáticas, tais como os tipos de serviços oferecidos, a sua relação com outras entidades e com o Estado, a imagem percebida dos produtos e serviços portugueses no exterior.

O contacto com as entidades permitiu estudar a relação entre elas e desenhar a rede institucional, que sofreu algumas adaptações ao longo das suas intervenções. No total, foram contactadas 27 entidades, das quais 10 concederam a entrevista. As entrevistas tiveram lugar entre março e maio do ano 2019, foram gravadas com consentimento de todos os participantes e posteriormente transcritas.

Com um objetivo de obter uma perspetiva de quem procura informação e apoio no processo de internacionalização, realizou-se a fase de entrevistas com as

empresas. A partir da lista das maiores empresas portuguesas presentes no mercado russo elaborou-se as tabelas em que essas estão divididas por regiões. As tabelas contêm também a informação sobre a sua atividade económica. As empresas contactadas foram selecionadas com base no critério de diversidade setorial. Posteriormente, considerou-se também algumas empresas familiares sugeridas por profissionais da área.

Foi aplicado o mesmo método de abordagem às entidades e empresas, e usados os mesmos procedimentos. A entrevista com as empresas foi do tipo semiestruturado e permitiu recolher informação sobre a sua atividade no mercado russo, a forma como o abordou, os apoios e incentivos que existem, a imagem dos produtos e serviços portugueses nos mercados externos. As entrevistas realizaram-se entre abril e maio de 2019 e foram gravadas com a permissão de todos os entrevistados.

A realização das entrevistas junto das entidades e empresas envolvidas, permitiu ter uma conversa mais natural e recolher informação relevante relativamente aos diferentes aspetos do processo de internacionalização.

Tabela 1 apresenta a ordem dos procedimentos metodológicos adotados.

	Revisão da literatura	Estudo empírico		
Procedimentos	Consulta das bases de dados	Levantamento das entidades de apoio à internacionalização	Levantamento das Maiores Empresas Exportadoras Portuguesas	
	Seleção dos artigos			
	Leitura e análise dos artigos	Seleção das entidades	Divisão por regiões Seleção das empresas	
	Escrita	Elaboração do guião de entrevista para as entidades	Elaboração do guião de entrevista para as empresas	
	Consulta das web páginas	Estabelecimento de contactos		
	Estudo de mercado russo	1º contacto via email 15 dias	Contacto de reforço via email 10 dias	1º contacto telefónico 3 dias
	Escrita	Entrevista/ 2º contacto	Transcrição das entrevistas	
			Análise dos resultados	

Tabela 1 – Metodologia do estudo (Fonte: Elaboração própria)



## **4. Apresentação e análise de dados**

### **4.1 A rede institucional interna**

A rede institucional interna é composta por entidades portuguesas, de diversa tipologia, de apoio ao processo de internacionalização das empresas nacionais no mercado externo. Fazem parte da lista que segue em baixo, as entidades acreditadas no âmbito do Vale “Oportunidades de Internacionalização”, e não acreditadas.

#### **1. ADRAL – Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo**

É uma entidade acreditada, que colabora com outras entidades públicas e privadas da região do Alentejo, nas diversas áreas de intervenção. O objetivo do seu trabalho é contribuir para o desenvolvimento, a melhoria dos níveis de qualidade de vida desta região e a retenção e atração dos habitantes. Esta agência empenha-se na análise e divulgação da informação essencial para o planeamento e gestão do território, na promoção da cultura empreendedora entre os indivíduos de diferentes faixas etárias e no apoio e acompanhamento contínuo dos processos de internacionalização das empresas e dos produtos do Alentejo (ADRAL, 2019).

#### **2. AEP-CCI - Associação Empresarial de Portugal – Câmara de Comércio**

É a maior associação empresarial de Portugal, fundada em 1849, com a sede no Porto. Desde a sua criação, o seu objetivo tem sido "desenvolver e aperfeiçoar a indústria - instruir e educar as classes laboriosas - introduzir entre nós auxílio mútuo e o melhoramento da condição dos operários - e todas as vantagens legais que a indústria possa obter d'uma tal reunião" (AEP, 2019). Esta associação multisetorial, caracterizada pela diversidade, procura estabelecer relações frutíferas com diferentes partes e fazer as melhorias contínuas para garantir a qualidade dos seus serviços e ser o parceiro de confiança. A AEP oferece vários serviços pensados nas necessidades das empresas, cujos interesses representa a nível nacional e internacional. No âmbito da internacionalização, a AEP desenvolve ações de promoção externa, tais como missões empresariais, participação em feiras internacionais, mostras temporárias (*market weeks*) e permanentes (*showrooms*) de produtos; acolhe missões estratégicas internacionais; elabora estudos de mercado; recolhe e divulga informação; faz consultoria (AEP, 2019).

#### **3. AERLIS – Associação Empresarial da Região de Lisboa**

É uma associação sem fins lucrativos, de utilidade pública, criada em 1992. No âmbito de internacionalização, ajuda as empresas a identificar as oportunidades de negócio e os potenciais parceiros comerciais nos mercados externos. Com o apoio da AERLIS, os associados têm possibilidade de agendar reuniões com empresas estrangeiras, candidatar-se ao Sistema de Incentivos à Internacionalização de PME e participar em missões empresariais multissetoriais. O objetivo destas últimas é dar a conhecer o ambiente de negócios do mercado alvo; participar em reuniões individuais de negócios; alargar a sua rede de contactos; e, conhecer a concorrência. O sucesso dos seus associados é garantido, e se não concretizarem negócios no período de dois anos, o seu valor de inscrição será devolvido (AERLIS, 2019).

#### 4. AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

É uma entidade pública do Estado Português de natureza empresarial, que resultou da fusão, em 2007, entre a API (Agência Portuguesa para o Investimento) e do ICEP (Instituto do Comércio Externo de Portugal). O seu foco está nos investidores, que procuram reforçar a competitividade e a notoriedade de Portugal. Esta entidade dedica-se à promoção e apoio da internacionalização das empresas portuguesas, atração de investimento estruturante e promoção da imagem de Portugal de forma a contribuir para a globalização da sua economia. Está presente em cerca de 80 mercados, o facto que se deve à colaboração estreita dos seus Gestores de Cliente, as Lojas da Exportação e a sua Rede Comercial Externa com a rede diplomática e consular. A AICEP Portugal Global oferece múltiplos serviços como o estudo dos mercados e identificação dos potenciais parceiros e oportunidades de negócio; a organização das atividades de promoção da imagem de Portugal, dos seus produtos e serviços; o apoio na elaboração de programas de negócio de empresas e entidades portuguesas; o aconselhamento a potenciais investidores locais e estrangeiros; o desenvolvimento de processos de internacionalização das empresas portuguesas, com o foco especial nas PME's. É de referir que, é o “único ponto de contacto” em todas as etapas dos projetos de investimento, que oferece “informação à medida” aos seus clientes (AICEP Portugal Global, 2019a).

#### 5. AIDA - Associação Industrial do Distrito de Aveiro

A associação constituída em 1986, possui elevado *know-how* na área da internacionalização e tem como objetivos representar os associados para reforçar a sua competitividade; colaborar com associações congéneres de âmbito internacional e nacional de forma a contribuir para a resolução dos problemas de interesse comum; promover a internacionalização das empresas do Distrito de Aveiro e, por fim, incentivar o empreendedorismo e fomentar a formação profissional. Integra a *Enterprise Europe Network* e, em 2018, foi

reconhecida como Câmara de Comércio e Indústria, “alargando o seu leque de valências relacionadas com o processo de internacionalização das empresas”. A AIDA seleciona os mercados estratégicos, com base nas oportunidades de negócio identificadas e nos interesses manifestados pelos próprios empresários. A sua primeira missão empresarial à Rússia foi realizada em 2004 e contou com a participação de 17 empresas portuguesas (AIDA, 2019).

#### 6. AIEN – Associação para a Inovação Empresarial do Norte

É uma entidade de âmbito nacional, criada em 2016, cuja missão consiste em promover e facilitar o acesso das empresas aos recursos necessários para aumentar a sua capacitação e reforçar o seu valor. A sua visão é ser a entidade de referência de apoio à inovação e sustentabilidade. A AIEN colabora com diferentes entidades nacionais e internacionais de forma a criar o ambiente favorável para as empresas, para que elas consigam ajustar a estratégia organizacional e dar a resposta adequada às necessidades do mercado doméstico e externo. Esta associação oferece diversos serviços para os associados, a organização das missões empresariais a mercados prioritários, a participação em feiras coletivas, seminários e congressos, a informação relevante relativa a diferentes áreas, e oferece descontos (AIEN, 2016).

#### 7. AIP – CCIP - Associação Industrial de Portugal – Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa

Esta associação, fundada em 1837, com estatuto de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública, é uma das primeiras manifestações de associativismo empresarial. O seu objetivo principal consiste em contribuir para o progresso das empresas e das associações nela filiadas nos diferentes domínios. A AIP – CCIP procura fortalecer o associativismo empresarial e, em colaboração com as associações empresariais regionais, instituiu uma rede de proximidade às empresas. A sua característica diferenciadora é a capacidade de acompanhar a mudança e modernização e ser uma instituição aberta à sociedade. No âmbito da internacionalização, esta associação organiza missões empresariais a mercados, missões inversas, sessões de mercados para exportação, workshops como exportar e consultoria de apoio para que as empresas tenham sucesso na abordagem dos novos mercados (AIP, 2019).

#### 8. AMOG – Associação para a Melhoria da Organização e Gestão

A AMOG, enquanto associação de empresas tem, o foco nas pequenas e microempresas, que detêm produtos e serviços de qualidade e são bastante competitivas, mas devido à sua dimensão e estrutura de Recursos Humanos deparam-se com algumas barreiras na fase inicial do processo de

internacionalização. As fases iniciais são a fase de research, procurement e avaliação das reais oportunidades de mercado no exterior. Para apoiar as empresas acima referidas, esta associação implementa ações coletivas que proporcionam condições para a prospeção de mercado e obtenção de informações úteis sobre mercados com potencial para as exportações portuguesas. Mais especificamente, a AMOG realiza análises de mercados setoriais ou simplesmente para um ou vários produtos específicos; organiza a visita de importadores e *opinion makers* a Portugal para conhecerem a produção nacional; organiza a participação conjunta em feiras internacionais e também organiza reuniões B2B para empresas portuguesas no mercado externo. Estes serviços estão a ser executados pela Associação desde o ano 2018 (AMOG, 2019).

#### 9. ANIVEC - Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confeção

Esta associação, constituída em 1975, teve a sua origem nas corporações de alfaiates da Idade Média. A ANIVEC/APIV representa o sector do Vestuário e Moda portuguesa junto de instituições de âmbito nacional, o Estado, a imprensa, e internacional, as associações congéneres, e defende os interesses dos seus associados. Esta entidade participa nas negociações dos CCT (Contrato Coletivo de Trabalho) com os sindicatos, e na elaboração da legislação laboral. O seu objetivo é potencializar a competitividade do setor para que seja entre os primeiros a nível internacional. Nos anos 90 a ANIVEC desenvolveu-se de tal forma que passou a ser uma das mais prestigiadas associações empresariais do País. Os associados da ANIVEC/APIV, que são as mais importantes empresas e marcas nacionais, podem usufruir de vários serviços de alto valor na área de consultoria, assessoria e informação. Os profissionais da entidade, que possuem vários anos de experiência, podem fazer uma análise de oportunidades de negócio, organizar eventos empresariais, ajudar a obter informação qualificada sobre agentes e distribuidores (ANIVEC, 2019).

#### 10. ANPME – Associação Nacional das Pequenas e Médias Empresas

É uma associação de empregadores de direito privado sem fins lucrativos, fundada em 2000, com sede em Lisboa. A sua missão passa por estimular a iniciativa privada através da implementação das medidas e condições que favorecem o desenvolvimento das suas associadas, e da disponibilização dos recursos indispensáveis em qualquer etapa do seu ciclo de vida. A ANPME é uma das principais associações empresariais a nível nacional, que reconhece o papel das PME's na economia portuguesa e, por isso, oferece serviços em vários domínios, entre os quais tem o apoio à internacionalização. Esta associação criou o departamento, especializado na área de internacionalização, que

consegue fazer o acompanhamento personalizado através da sua rede de consultores internacionais (ANPME, 2019).

#### 11. APCOR – Associação Portuguesa da Cortiça

Esta entidade acreditada, criada em 1956, é a única associação nacional que representa a indústria da cortiça. É o centro de informação do setor, que recolhe, gere e divulga todo o conhecimento que é produzido sobre a cortiça através de vários meios de comunicação com os quais tem a parceria. A sua equipa altamente profissionalizada tem como objetivos representar, promover, divulgar e investigar a indústria da cortiça portuguesa a fim de aumentar a competitividade do setor. As três principais áreas de intervenção são a Internacionalização, a Inovação e Desenvolvimento, e a Informação. A APCOR baseia a sua política de qualidade na satisfação dos associados que apoia nos mais variados domínios. Neste momento, possui 279 associados, que se dedicam à preparação, transformação, comercialização no mercado doméstico ou exportação de produtos de cortiça. “O reconhecimento da cortiça como produto de excelência no mundo tem a marca APCOR” (APCOR, 2019).

#### 12. APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes e Artigos de Pele e Seus Sucedâneos

É uma associação empresarial, fundada em 1975, no Porto. A APICCAPS colabora com as empresas da indústria de calçado, fortemente impulsionada pelo Programa Operacional COMPETE 2020, de componentes para calçado, de artigos de pele e comércio de equipamentos para estes setores. Esta associação faz a intervenção nas áreas como a formação, informação, assistência técnica, internacionalização, etc. O seu objetivo é projetar a imagem de “uma indústria jovem, moderna, virada para o futuro”, que respeita as tradições para garantir o sucesso das empresas no mercado doméstico e internacional através do seu plano estratégico do cluster de calçado, designado FOOTure2020. Neste sentido, realça a importância das campanhas de imagem, contratação de agências de comunicação, participação em showrooms, etc. (Portugal2020, n.d.). Consciente da necessidade do desafio da indústria portuguesa de calçado do séc. XXI, que consiste em conciliar a competitividade com a qualidade de vida e a responsabilidade social, a APICCAPS tomou a iniciativa e é hoje a primeira associação empresarial que se comprometeu com a norma SA 8000:2008 (APICCAPS, 2019). Esta norma incentiva as organizações a desenvolver e implementar as boas práticas no local de trabalho que são aceitáveis pela sociedade e aborda questões como o trabalho infantil, a remuneração, entre outros (SGS, 2019).

#### 13. Apifarma – Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica

Esta associação privada, fundada em 1975, representa mais de 110 empresas, que se dedicam à produção e importação de medicamentos para uso humano e veterinário, vacinas e diagnósticos in vitro. A partir do ano 2008, a APIFARMA colabora com as associações congéneres em matéria de política do medicamento. Anualmente, esta associação participa em reuniões da EFPIA (Federação Europeia da Indústria e Associação Farmacêuticas) e outras associações europeias e criou, internamente, um grupo de trabalho para coordenação dos assuntos europeus e internacionais para articular a informação entre os representantes e otimizar os assuntos abordados (APIFARMA, 2019).

#### 14. ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal

Esta associação patronal de âmbito nacional, é a única associação têxtil e de vestuário portuguesa que representa os interesses de todas as empresas deste sector e é uma das mais importantes a nível europeu. Foi criada em 2003, sendo o resultado da fusão da APIM (Associação Portuguesa das Indústrias de Malha e de Confeção) e da APT (Associação Portuguesa dos Têxteis e Vestuário). A ATP “agrupa cerca de 500 empresas, que asseguram cerca de 35 mil postos de trabalho e quase 3.000 milhões de euros de faturação, sendo dois terços desse valor destinado aos mercados de exportação” (ATP, 2019). A sua estratégia passa por reforçar o associativismo deste setor para garantir a representatividade de todas as atividades da fileira, desde as atividades industriais até distribuição têxtil e do vestuário. Em parceria com outras entidades, tais como a APICCAPS, a ANIVÉC/APIV, a AORP (Associação de Ourivesaria e Relojoaria de Portugal), etc. foi criada, em 2008, Associação Pólo de Competitividade da Moda / Portugal Fashion Cluster (APCM), com objetivo de promover a imagem do setor e implementar as estratégias de eficiência coletiva no processo de internacionalização (ATP, 2019).

#### 15. IAFE – Instituto da Empresa

O Instituto da Empresa foi criado, em 1994, como Fundo Associativo, por várias instituições de utilidade pública e empresas. As principais áreas de intervenção desta associação empresarial sem fins lucrativos são a investigação e informação económica e empresarial; a formação empresarial; e, o apoio técnico e logístico às empresas. No âmbito de internacionalização, o IAFE procura capacitar as empresas nacionais para aumentar a sua presença em mercados internacionais. O IAFE, com mais de 20 anos de história, está ciente das novas necessidades do mercado e, por isso, tem alargado a sua oferta de serviços, nomeadamente na área de inclusão e empreendedorismo social; recrutamento e seleção e gestão de competências; e, gestão financeira e fiscalidade (IAFE, 2019).

## 16. IERA – Incubadora de Empresas da Região de Aveiro

O objetivo de qualquer incubadora é proporcionar uma estrutura de espaços e serviços, que cativem as ideias de negócios e empresas inovadoras e intensivas em conhecimento, para que consigam criar e desenvolver as novas soluções para o mercado. Esta incubadora tem a sua origem na parceria entre os Municípios da Região de Aveiro, a Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro (CIRA), a Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA) e a Universidade de Aveiro (UA), sendo um desafio estratégico da Região de Aveiro, que tem vindo a apostar no conhecimento e empreendedorismo qualificado e inovador. Neste momento, a IERA é composta por 12 polos, os espaços de incubação, unificados pela estratégia e matriz de ações comuns, que usufruem do conhecimento científico produzido na Universidade de Aveiro. O seu objetivo é desenvolver ações diferenciadoras e qualificadoras, que consigam estimular economicamente as estratégias territoriais de promoção e de desenvolvimento do empreendedorismo e da inovação social (IERA, 2019).

## 17. InovCluster – Cluster Agroindustrial do Centro

A associação privada sem fins lucrativos, que tem como objetivo principal estabelecer uma plataforma de concertação entre os seus diversos atores e promover a competitividade dos sistemas produtivos locais e regional a fim de “contribuir para a afirmação da Região Centro de Portugal ao nível nacional e internacional”. Conta, neste momento, com 179 associados de diferentes tipologias, as instituições do ensino superior, as instituições de investigação, as associações empresariais e setoriais, municípios e as empresas, que são 144 do total, o seu grande foco. Pretende-se que, todos os associados desenvolvam uma rede entre si, o que justifica a atividade diária da InovCluster (InovCluster, 2019).

## 18. IPN Incubadora

A IPN - Incubadora é a Associação para o Desenvolvimento de Atividades de Incubação de Ideias e Empresas, criada em 2002 pelo Instituto Pedro Nunes (IPN) e a Universidade de Coimbra. É uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos, que pretende promover a inovação e a transferência de tecnologia, ao juntar o meio científico e tecnológico ao tecido produtivo. Considera como a sua missão, a promoção da cultura de inovação, qualidade, rigor e empreendedorismo nas empresas e outras organizações, baseada na cooperação entre o mundo académico e o tecido empresarial. A IPN Incubadora faz a intervenção na fase inicial de projetos empresariais e/ou de base tecnológica e de serviços avançados. Os seus projetos prioritários são os

*spinoffs* da Universidade de Coimbra, as *startups*, os projetos do setor privado e de I&DT em consórcio com a indústria. As empresas têm acesso mais fácil ao sistema científico e tecnológico e aos conhecimentos ligados a gestão, marketing, etc. (Incubadora, 2019).

#### 19. Market Access

A Market Access é a primeira empresa portuguesa, criada em 2005, “exclusivamente dedicada” ao desenvolvimento de estratégias de expansão internacional, sendo a grande especialista nesta área. Conta com uma equipa culturalmente diversificada, competente, que possui conhecimentos e experiências adquiridas em ambiente internacional necessários para desempenho das suas funções. Oferece diferentes soluções de excelência às empresas, associações, Câmaras Municipais e instituições de ensino e colabora com os seus parceiros e clientes na implementação de projetos institucionais. Os seus serviços são desenhados de acordo com as necessidades do cliente e visam acelerar o processo de internacionalização, reduzir os custos fixos e maximizar a eficácia da abordagem do mercado. Atualmente, tem clientes espalhados pelo mundo e é considerada uma Consultoria Internacional (Market Access, 2019).

#### 20. Mercal

A Mercal Consulting Group é um grupo de consultoria internacional, que foi fundado em 1996, em Lisboa. Oferece um serviço de excelência e “soluções pragmáticas” e inovadoras para diferentes desafios dos seus clientes, focando-se nos resultados. O seu esforço tem sido reconhecido, sendo considerada a melhor empresa de consultoria de gestão, assessoria de negócios, etc., e destacado com vários prémios internacionais. Entre 1997 e 2016, a Mercal conseguiu estabelecer escritórios nos países africanos de língua oficial portuguesa, na Europa do Leste, no Brasil, e em Espanha. Este grupo é especializado em diferentes áreas, tais como a Consultoria Estratégica, Marketing Estratégico, Internacionalização, apoio à Criação de Empresas, Candidaturas a Incentivos, etc. A Mercal Consulting Group conta com 23 anos de experiência, uma equipa de mais de duas centenas de consultores de gestão profissionais, com uma longa experiência nacional e internacional e 110 especialistas associados espalhados pelos quatro continentes. A partir do ano 2004, integra a rede de empresas de consultoria internacional, a IMCN (*Independent Management Consultancies Network*). Colabora, também, com as entidades de prestígio nacional e internacional tais como a AERLIS, a AICEP, o BM (Banco Mundial), entre outros (Mercal, 2019).

#### 21. MNE – Ministério dos Negócios Estrangeiros



O Ministério dos Negócios Estrangeiros é o departamento governamental, que possui os serviços centrais localizados no Palácio das Necessidades em Lisboa e uma Rede Externa, e cuja intervenção consiste em formular, coordenar e executar diversas atividades no âmbito da política externa de Portugal. Os serviços centrais são responsáveis pela “definição da política externa a seguir” pelo Estado português e apoio legal aos seus cidadãos residentes no estrangeiro. A tarefa principal do MNE é proteger e promover os interesses dos cidadãos portugueses no estrangeiro (MNE, 2019).

## 22. PortugalFoods

Esta associação, líder do *Portuguese Agrofood Cluster*, foi criada em 2008 por empresas, entidades do sistema científico e tecnológico nacional e entidades regionais e nacionais dos vários subsectores que pertencem ao setor agroalimentar nacional. É uma marca “*umbrella*” do Setor Agroalimentar Português, que procura reforçar a competitividade das empresas deste setor e a sua internacionalização. Neste momento, aposta, fortemente, no conhecimento, na inovação e na adequação nos mercados internacionais, que resulta de “relações *win-win*” estabelecidas entre várias entidades que o compõem. O seu objetivo é promover Portugal, as suas empresas, as suas marcas e produtos nos mercados externos. A intervenção de PortugalFoods faz-se em vários domínios e consiste em dinamizar as parcerias, através de um conjunto de atividades; servir de intermediário entre utilizadores e produtores de conhecimento; promover a internacionalização das empresas, sobretudo, nos mercados prioritários (PortugalFoods, 2019).

## 23. PREVIUM

A PREVIUM Consultoria, Lda. é uma empresa, constituída em 2001, especializada e com muita experiência em consultoria e formação certificada. Inicialmente, foi criada para garantir a evolução e crescimento das micro e pequenas empresas da região de Mortágua e arredores. Graças à sua equipa de especialistas, a própria empresa tem vindo a alargar a zona geográfica de atuação e o leque de serviços que pode oferecer às empresas. Dedicar-se, essencialmente, à realização de estudos de viabilidade de investimentos, de estudos de avaliação do potencial de mercado, de missões de internacionalização e “*benchmarking*”, de estudos na área de segurança no trabalho e alimentar, entre outros. Tem a parceira com agentes empresariais privados, entidades públicas e instituições associativas e colabora com entidades de referência no seu âmbito regional de ação, nomeadamente o IEBA (PREVIUM, 2019).

## 24. ViniPortugal

Esta organização interprofissional do vinho de Portugal, fundada em 1997, gere a Marca *Wines of Portugal*. Tem como missão, a promoção da imagem de Portugal enquanto produtor de vinho de alta qualidade, da marca “*Wines of Portugal*” conhecida pela sua diversidade. O seu objetivo de longo prazo é ser reconhecida pela sua capacidade de articulação interinstitucional, elaborar, implementar e reformular os Planos de Promoção e Marketing, conhecimento que tem dos mercados, e oferta de formação. A marca “*Wines of Portugal*” é uma marca coletiva, que serve para comunicar os vinhos portugueses e o seu valor nos diversos mercados externos e está presente em 14 mercados estratégicos, realizando mais de 100 ações de promoção todos os anos. A sua estratégia passa por posicionar Portugal como o “hot spot da cena internacional de vinhos a 3 anos”, com o foco especial nos 10 mercados estratégicos (ViniPortugal, 2019).

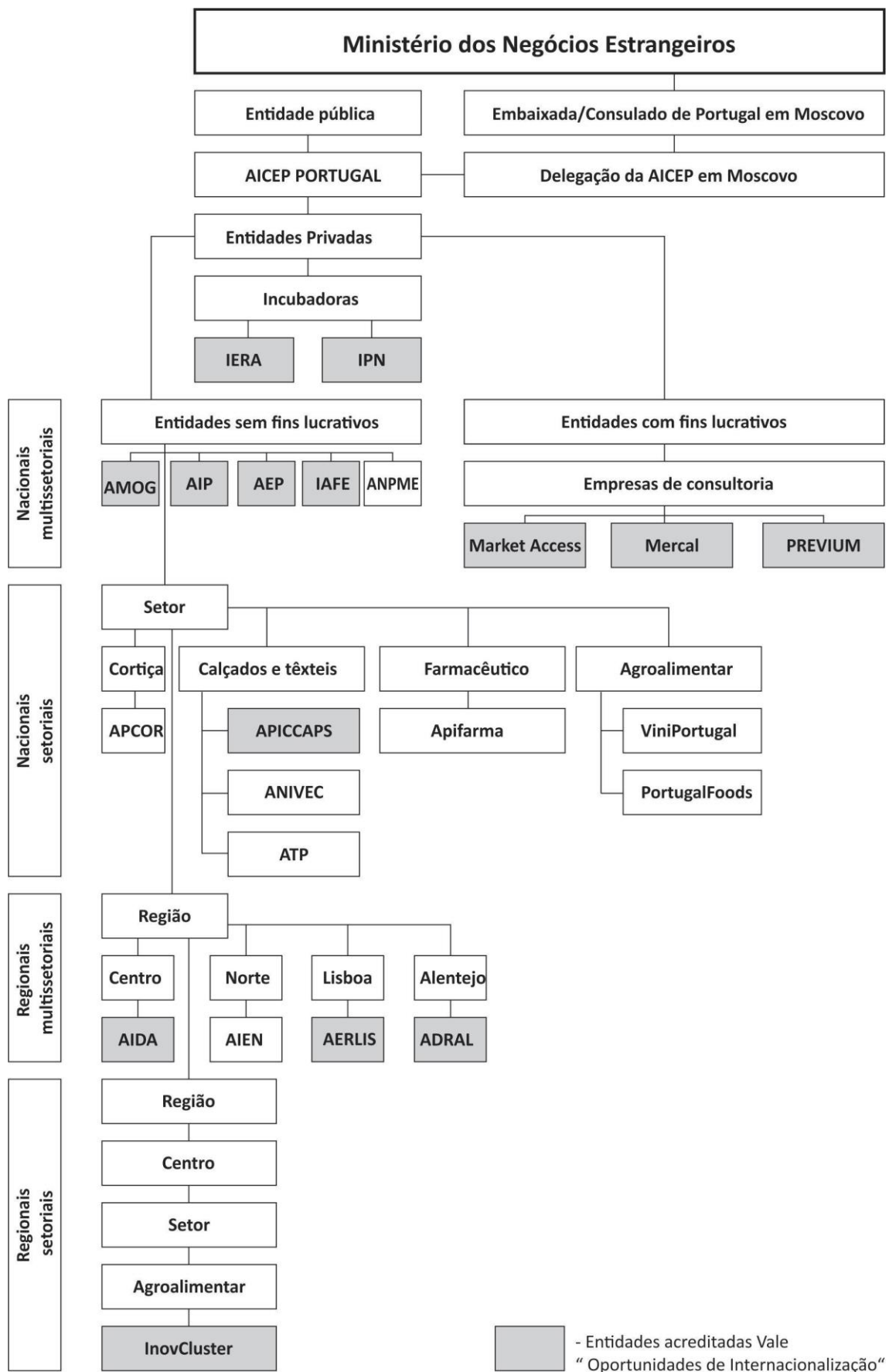


Figura 2 - Rede institucional interna (Fonte: Elaboração própria)

#### 4.1.1 Análise das entrevistas com as entidades

##### Caracterização do estudo empírico da rede institucional

Das 27 entidades contactadas, 10 demonstraram o interesse em colaborar neste estudo. Foram realizadas, no total, 5 entrevistas por telefone, 3 presenciais e 2 por *Skype*, com a duração média de 40 minutos, todas gravadas e transcritas para os efeitos de análise de dados. Dois participantes não concordaram com a identificação da sua entidade, pelo que se procedeu à codificação de todas as entidades que fizeram a intervenção. A Figura 3 apresenta uma breve caracterização das entidades entrevistadas. A maioria das entidades representa apenas um setor de atividade, tem vários anos de experiência e conhecem o mercado russo. Todas as entidades colaboram com a AICEP, que identificam como “a peça fundamental neste processo” (EN7).

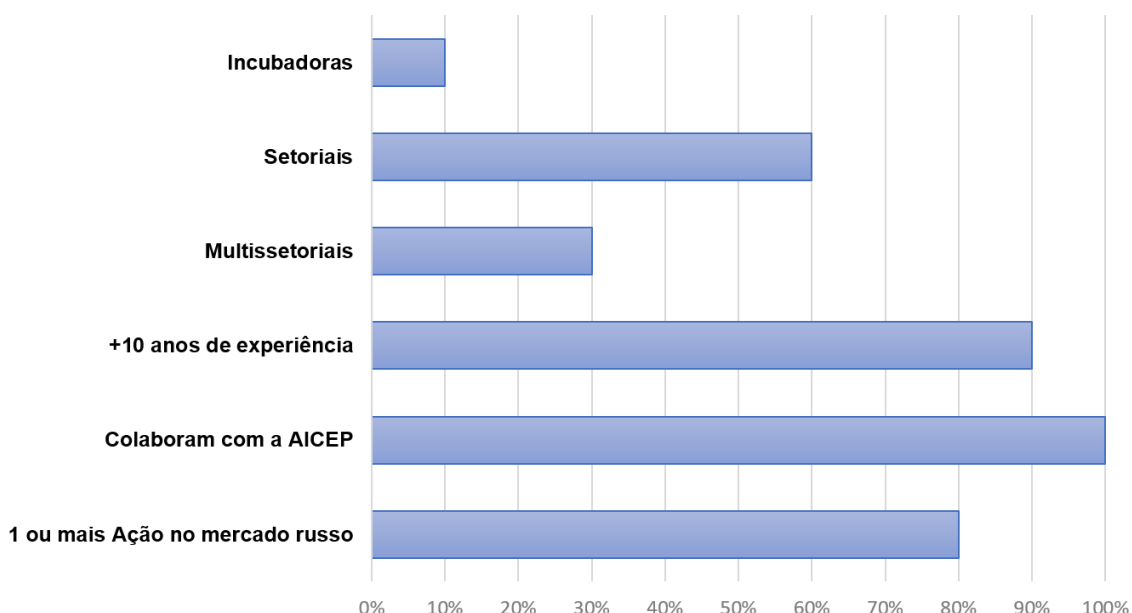


Figura 3 - Caracterização das entidades entrevistadas (Fonte: Elaboração própria)

##### *Internacionalização no mercado russo*

##### *Entidade 1 – EN1*

A entidade caracteriza a internacionalização como um processo longo, que deve ser muito bem planeado, porque as coisas demoram tempo a ser concretizadas, e é preciso conhecer bem o mercado. Pode-se conhecer o mercado, fazendo uma ou duas visitas para perceber se faz sentido ir diretamente ou se faz mais sentido identificar um revendedor lá. As empresas que participam em feiras

internacionais, vêm com uma perspectiva diferente e acabam por alterar o seu produto ou serviço, porque já conhecem as preferências dos potenciais clientes. “É preciso ter confiança nos parceiros e parceiros de confiança, perceber a cultura do país”. De acordo com a *EN1*, culturas podem ser mais propensas ou não a determinados produtos, pode ser um mercado mais tradicional ou ao contrário, tudo varia de mercado para mercado. Para facilitar este processo, as empresas devem estabelecer o contacto com entidades públicas locais. Podem, também, identificar as empresas que já passaram por esta experiência para evitar os erros comuns, porque as empresas podem ter as expetativas em relação ao mercado que não correspondem à realidade. “Fazer um estudo de mercado envolve menos custo do que fazer o investimento”.

A entidade afirma que algumas das suas empresas estão interessadas nos mercados de Leste, mas não no mercado russo. Neste momento, “não temos nenhuma empresa a explorar esse mercado ou, pelo menos, para já não tivemos nenhum contacto com o mercado russo”.

#### *Entidade 2 – EN2*

“Há uma coisa que é comum a todos os mercados e a todo o processo”. Em primeiro lugar, a entidade aconselha conhecer o mercado. Mas antes de mais, é preciso saber as características, as forças e as fraquezas e o que distingue o produto ou serviços da sua empresa dos outros. Conhecer o mercado implica perceber o que já existe no mercado que a empresa pretende explorar, quais são as expetativas em relação ao seu produto ou serviço, se o deseja comprar, fazer a análise SWOT, perceber as diferenças culturais, porque “fazer negócios na Rússia não é o mesmo que fazer negócios em França”. É preciso perceber questões logísticas e aduaneiras, também. A *EN2* afirma que o primeiro passo é fazer o estudo de mercado. A empresa, por sua vez, deve saber onde é que se quer posicionar nesse mercado, definir os possíveis modos de entrada e os seus objetivos. Independentemente de ser o mercado russo ou outro qualquer, vender internacionalmente não é fácil até por questões de confiança, distância geográfica, cultural. É um processo que exige paciência, persistência, capacidade financeira e compreensão do mercado e da sua especificidade. “As empresas têm que ter a abertura de espírito” para adaptar a sua oferta, se for necessário, porque o que o mercado russo valoriza pode não ser exatamente a mesma coisa que o mercado nacional valoriza. E só depois avançar para o processo de internacionalização.

Como a principal barreira no mercado russo, a *EN2* identificou a barreira cultural, linguística. “Muitas das empresas russas preferem negociar em russo e não em inglês, por uma questão de conforto”, o que pode impedir a realização do negócio. Muita informação acerca deste mercado não está em inglês. Nestes

casos, as empresas podem recorrer às entidades como a *EN2* para ultrapassar esta barreira. A entidade afirma que a cultura negocial russa, também, é distinta da cultura negocial portuguesa em termos da forma de estar, e até as pessoas e as próprias raízes culturais. Existem outras barreiras que são mais práticas, nomeadamente, a questão logística, as barreiras alfandegárias. As empresas portuguesas estão habituadas ao livre mercado, os mercados da União Europeia e, por isso, perderam um pouco desta “agilidade para vender para os mercados externos”. Por último, existe outra variável que se tem de ter em conta, a questão cambial, que já afetou algumas empresas portuguesas nas exportações. A alteração do câmbio é frequente e pode provocar alguns problemas aquando da negociação.

### *Entidade 3 – EN3*

A *EN3* refere que os procedimentos em todos os mercados são muito parecidos, mas cada um tem as suas particularidades, pelo que as empresas podem precisar de um ou de outro documento diferente. Exportar certos produtos alimentares portugueses para a Rússia, implica o controlo veterinário e o protocolo negociado entre autoridades dos dois países, que autorize o fornecimento do mercado russo pelas empresas nacionais. A questão de barreiras alfandegárias também varia, “algo que não temos na Europa, nem com outros países extracomunitários”, fruto dos acordos celebrados entre países da União Europeia e desses países. As diferenças são essencialmente culturais. De acordo com a *EN3*, há mercados em que é difícil de encontrar uma empresa com a qual se possa fazer acordos duradouros, o que depende da cultura e do tipo de organização empresarial. “Posso dizer que, na altura que, fizemos a missão a Rússia, até correu muito bem e ficamos agradavelmente surpreendidos com o nível de profissionalismo das empresas”. A entidade considera que, os mercados emergentes, cujas empresas têm uma baixa estrutura organizativa, exigem mais esforços. E obviamente, os aspetos práticos da deslocação são mais complicados em certos países, afirma esta entidade. As distâncias, na Rússia, são enormes e mesmo em Moscovo, não se consegue chegar ao ponto de destino só de metro, tem que se apanhar o táxi e os taxistas não falam inglês. Não se pode ignorar todos esses pormenores.

Devido ao processo na Ucrânia de 2014, a Rússia inviabilizou a entrada de certo tipo de produtos, por exemplo produtos alimentares, oriundos da União Europeia e não só, no seu mercado. Foi no ano em que a *EN3*, pela primeira vez, abordou esse mercado, mesmo um ou dois meses antes de os russos boicotarem um conjunto de produtos europeus. “Temos um cliente que foi afetado pelas sanções. Estava em vista vender para a Rússia e os contactos iam resultando muito bem, mas logo a seguir, acontece aquilo, e ele não conseguiu vender os

produtos que levava para esse efeito”. Só abordaram esse mercado uma vez, e afirmam que é o mercado forte importador de muitos produtos, visto que a Rússia depende bastante das receitas do petróleo e de gás. “Na altura em que lá estivemos, este mercado deixou-nos com uma boa impressão em termos de poder de compra. Existe capacidade aquisitiva, o comércio está muito estratificado”. Consequentemente, existem várias oportunidades para as empresas portuguesas. É preciso que os produtos sejam autorizados, acrescenta a entidade.

#### *Entidade 4 – EN4*

“Para nós o mercado russo não é emergente”, já o conhecemos bastante bem. Aliás, “o grande empresário do setor, que é o Sr. Américo Amorim, decidiu iniciar o seu trabalho de ir para os mercados e começou bastante pelos países de Leste e, desde então o setor nunca mais deixou de contar com esses mercados”. De acordo com a *EN4*, o mercado russo, já é o seu mercado histórico e que aparece com algum destaque nas exportações. Contudo, não se deve generalizar toda a Rússia, porque de ponto de vista das empresas, quando falam da Rússia, falam, essencialmente, de Moscovo. É o cliente das rolhas portuguesas e é o mercado interessante na lógica do segmento de construção, porque existe aumento da construção devido à tendência de melhoria de condições habitacionais. “O nosso produto é bem aceite pelo consumidor russo”. A entidade destacou o facto de a região de Moscovo ser a mais dinâmica em termos de construção civil. A *EN4* reconhece o potencial do mercado russo nesse setor, mas, também, tem essa ideia dos outros mercados, onde a cortiça nacional tem uma presença mais forte, nomeadamente o mercado alemão e o americano. As empresas podem enfrentar muita concorrência no mercado russo, porque “as soluções de cortiça em construção rivalizam com muitas alternativas de produtos com diferentes preços”, afirma a entidade. A *EN4* alerta as empresas portuguesas que pretendam explorar esse mercado no setor de construção, para a disponibilidade da matéria prima. Não existe capacidade para duplicar ou triplicar a capacidade de produção de cortiça, que é produzida em poucos países. “O crescimento é sempre condicionado pela capacidade da indústria” e as empresas devem conhecer os limites para conseguir fornecer os mercados que estão a explorar.

Em relação às barreiras, atualmente, a entidade não tem esse conhecimento ao pormenor, porque as suas empresas não o exigem. “As empresas que nós temos, trabalham o mercado russo há vários anos”, algumas de uma forma mais direta, outras através do parceiro local, todas têm muita experiência. Essas empresas já têm os seus comerciais, o seu *know-how* e, por isso, não recorrem à sua associação para pedir informação sobre as barreiras. As empresas com experiência em internacionalizar, quando pretendem ir para outro mercado,

fazem o estudo individualmente e não recorrem às associações, “até numa lógica de não partilhar o seu know-how para evitar a fuga de informação”.

#### *Entidade 5 – EN5*

De acordo com a *EN5*, a internacionalização tem definição diferente para pessoas e entidades diferentes e é semelhante a globalização. Para esta entidade, a internacionalização é comprar e vender em todo o mundo. A entidade referiu que, “a internacionalização faz-se por duas vias”, isto é, pelo comércio e pelo investimento. “Nós somos do comércio” e o motivo disto é a dimensão das empresas deste setor. “Nós estamos completamente globalizados e internacionalizados no domínio de comércio de produtos”.

As empresas portuguesas, de uma forma geral, não têm muito por opção estratégica fazer o investimento no estrangeiro. Se as empresas fossem de maior dimensão, faria sentido abrirem os Departamentos e criar polos nos outros países, internacionalizarem-se por via de investimento. É preciso ter a capacidade para controlar os níveis de qualidade do produto. “Estar a controlar a produção em Portugal é diferente de ir para um país novo e ter que ajustar exatamente a capacidade produtiva e ter que pôr lá alguém a controlar”. Portanto, as empresas não têm feito o investimento, porque não têm dimensão e capacidade para isso e têm “a capacidade exposta” em Portugal. Sempre que precisam de aumentar a produção, podem subcontratar as empresas de menor dimensão. “É sempre produção numa base nacional, praticamente toda feita cá e é praticamente toda para a exportação”, acrescenta a *EN5*. 95% dos produtos deste setor, produzidos em Portugal, é para exportação.

Relativamente ao mercado russo, “já temos uma história muito longa de comércio com a União Soviética e, agora, com a Rússia”. Como as empresas portuguesas são mais fortes e competitivas a produzir gama de inverno, exportavam, essencialmente, as botas para a senhora, todas em preto. O modelo era todo igual, tratava-se de produtos *standard*, pelo que as empresas nacionais conseguiam atingir os elevados níveis de produção. “Foi, durante os 10-15 anos, um período muito rico”. Na década dos 70, instalou-se o novo regime político em Portugal e a União Soviética, “pelas suas características económicas”, viveu várias crises cambiais. A URSS, que comercializava, essencialmente, o petróleo, “desatou” a comprar os bens ao exterior, o que deu origem a pelo menos duas crises de pagamento e criou algumas dificuldades para as empresas portuguesas. Depois da alteração do regime na antiga União Soviética, uma vez que havia “um grande conhecimento mútuo e admiração pela qualidade de calçado português”, os negócios retomaram-se. Naquela altura, a situação político-económica não era muito estável, a situação cambial não era muito



segura e alteraram-se os sistemas de distribuição e comercialização. À medida que aparecia a iniciativa privada, “as exportações foram aumentando lentamente e de forma consistente”. Com a alteração do regime, “os consumidores russos estavam ansiosos quando tomaram o conhecimento do que se passava no Ocidente em termos de moda”, e formaram-se algumas oligarquias com elevado poder de compra. Foi naquele momento que Portugal deslocou-se para esse tipo de consumidores e produtos de alta gama. Neste momento, a entidade considera que o regime político na Rússia está estável. Contudo, as suas exportações continuam baseadas no petróleo, que sofreu quedas de cotação, o que “travou a capacidade da Rússia atual de importar”. Os mecanismos de distribuição e de comércio a retalho têm características de “economia negra, informal”. A *EN5* mencionou esses problemas como a razão para a desvalorização do rublo. “O mercado russo tem mantido o nível mais ou menos equilibrado, com pequenas flutuações”.

Para abordar o mercado russo, é preciso conhecer as dificuldades que este mercado apresenta para as empresas nacionais. Por um lado, existem diferenças culturais, é um mercado longínquo e, por outro lado, não é tão transparente como o mercado europeu. “E é nesses mercados que temos a dificuldade em crescer”. No entanto, a Rússia é o seu 12º mercado de destino, “estabilizou nesse patamar”.

#### *Entidade 6 – EN6*

A *EN6* afirma que, não se pode iniciar o processo de internacionalização sem conhecer o mercado, do ponto de vista do produto, do ponto de vista legal, regulamentar e de barreiras. Esse conhecimento de mercado pode ser feito através da Internet ou visita ao mercado. “É o ponto de partida”. A participação numa feira ou numa missão é um dos passos mais importantes. As empresas podem até ir às principais áreas comerciais e verificar o tipo de produto que já existe, “o que as pessoas trazem vestido e o que valorizam”. Por outro lado, devem conhecer bem o seu produto, as suas características, os seus valores e a sua imagem. “Podemos dar a informação mais abrangente, mas a informação detalhada é a empresa que tem que recolher”, é um trabalho exaustivo.

Há 4-5 anos, “fizemos um pedido a Comissão Europeia para tentar perceber que barreiras existiam na Rússia”, porque eles têm grupos de trabalho, cujo trabalho consiste em detetar as barreiras no mercado internacional. A entidade entrou em contacto, também, com algumas empresas portuguesas para tentar perceber se estavam presentes naquele mercado e as dificuldades principais que tinham. Segundo aquelas empresas, a maior parte delas não exportava diretamente para o mercado. “Estavam a exportar de uma forma indireta”. Eram as empresas

alemãs que as contactavam e encarregavam-se de colocar o produto na Rússia, tratavam das questões relacionadas com a exportação. “A mercadoria ia para Alemanha e, depois, a empresa alemã reunia o conjunto de mercadorias provenientes de vários fornecedores portugueses e fazia uma grupagem”. Existem empresas que já tinham tido relações comerciais com a Rússia no passado, mas que, agora não são muito significativas. Estas empresas afirmaram que “não sentiam assim tantas dificuldades, porque tinham os agentes e importadores que acabavam por tratar de todo o processo”. Enquanto que nos mercados europeus, as empresas não encontram barreiras, a não ser a barreira linguística, porque estamos a falar do mercado único, livre circulação de mercadorias, outros mercados são mais complicados de abordar. “O mercado europeu é como se estivéssemos a vender dentro de Portugal, não estamos a falar de exportações e importações, estamos a falar de vendas e trocas intercomunitárias”. Nos outros mercados convém identificar um intermediário ou um agente, ou importador, ou outra figura que ajude neste processo.

#### *Entidade 7 – EN7*

A EN7 sugere que, primeiro, as empresas devem conhecer o seu produto, saber para onde querem ir e perceber o potencial do mercado que pretendem explorar. Têm que conhecer muito bem os mercados, no sentido de conhecer o número de potenciais consumidores ou clientes que existe nesse mercado, que tipo de regulamentação existe, se é uma regulamentação mais fechada ou mais aberta, conhecer outros requisitos. Há países que defendem muito as empresas nacionais e, conseqüentemente, impõem várias barreiras às empresas internacionais, afirma a entidade. “A AICEP ajuda imenso nesse aspeto”, porque disponibiliza um conjunto de informações sobre mercados internacionais para ajudar as empresas nacionais no processo de internacionalização.

Em termos de penetração de mercado, a entidade afirma que o mercado russo é muito regulamentado e virado para dentro. É o mercado muito grande e com muitos habitantes, o que atrai as empresas portuguesas que procuram mercados, “onde existe o potencial para vender os seus produtos”. Em 2016, algumas empresas foram a uma missão a Rússia, que essa entidade promoveu. No entanto, não houve mais nenhuma aproximação, porque “o mercado tem alguns constrangimentos em termos de penetração de empresas estrangeiras”. As empresas foram lá para perceber como funciona esse mercado na área de medicamentos, de saúde. “Houve alguns contactos efetivamente, também houve alguns contactos cá com a Embaixada da Rússia, que fez algumas diligências”. Algumas empresas nacionais estão interessadas em explorar o mercado russo.

#### *Entidade 8 – EN8*

Antes de iniciar o processo de internacionalização, a entidade aconselha recolher a informação pertinente sobre o mercado que pretendem abordar. Existem “países que estão na moda”, mas nem todas as empresas têm a capacitação para os trabalhar. É preciso ter a dimensão e o produto adequado, ou seja, ter o produto que será aceite pelo mercado assim como ele é ou conseguir adaptá-lo ao mercado e identificar os concorrentes. Há todo esse trabalho que deve ser feito pelas empresas para que o investimento no mercado seja eficaz. “O investimento no mercado russo é grande e se não for devidamente trabalhado” pode não dar os resultados pretendidos. Contudo, “não há mercados fáceis”. No mercado como o russo, os processos são mais difíceis, é exigida a habilitação especial para exportar certos produtos de origem animal. Existe muita burocracia. A nível de países da UE, não existem grandes constrangimentos, fruto dos diversos acordos, porém, existe a concorrência fortíssima. Há que ter em conta que, o Portugal só está a começar a fazer o seu caminho e pode deparar-se com a concorrência da Europa e dos países vizinhos da Rússia que já o fizeram e estão estabelecidos no mercado russo há vários anos. A concorrência, na verdade, existe sempre e em todos os mercados, pode ser é a concorrência de diferentes tipos. “A concorrência faz-se pelo preço ou pela diferenciação e qualidade, depende das próprias insígnias em que se pretende entrar”. Deve-se avaliar se é um nicho mais *low-cost* ou não, se conseguimos lá entrar ou não. Neste sentido, a distância é fundamental, porque “os custos logísticos disparam e é uma desvantagem para Portugal”.

O mercado russo é trabalhoso e ainda bastante desconhecido e, por isso mesmo, “nós vamos continuar a trabalhá-lo”. A entidade já fez algumas feiras internacionais naquele mercado, por exemplo a Prodexpo, e a última que fez foi antes de embargo. Depois, deixaram-no “em *standby*, mas vamos retomá-lo agora em 2019/2020”. É um mercado que nunca foi posto de lado pela EN8, que esteve sempre atenta ao que se passava lá. O mercado russo tem o enorme potencial, mas, a par da barreira linguística e a distância geográfica, com o embargo torna-se o mercado ainda mais difícil de abordar. As empresas nacionais até se sentiram um pouco frustradas pelo trabalho e investimento que foi feito e depois não conseguiram capitalizá-lo.

#### *Entidade 9 – EN9*

A EN9 define a internacionalização como um elemento estratégico fundamental na afirmação da economia portuguesa. Portanto, a estratégia de internacionalização deve estar assente numa boa análise do mercado que pretende explorar e as expressões como “precaver os custos associados” e “prevenir os potenciais riscos de exportação” devem fazer parte do vocabulário do exportador. Antes de avançar para este processo, a entidade aconselha recolher o máximo de informação sobre o mercado alvo, sobre os potenciais

concorrentes, os hábitos dos consumidores. Reunir a informação de funcionamento da legislação laboral, fiscal, contabilística para evitar as situações imprevistas. Esta entidade sugere ir ao mercado, *in loco*, para recolher a informação junto de entidades e outras empresas para definir uma estratégia adequada para aquele mercado, que permita diminuir ou minimizar os potenciais riscos. As empresas não podem “exportar para vários mercados ao mesmo tempo, é preferível definir uma boa estratégia de mercado e apostar nele e depois alargar o seu leque de exportação”.

A Rússia faz parte do principal grupo que continua a protagonizar os países emergentes, que são os BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul). Embora não exista uma definição exata para os “países emergentes”, também chamados “países em desenvolvimento”, pode-se dizer que são os países, cuja economia está em transição. Enquanto que, os países desenvolvidos são os países já maduros, com uma legislação mais definida e a sua “indústria embarcou os problemas que existem”, os países emergentes são aqueles que saíram de uma situação de estagnação e passaram para uma “economia que já está a seguir as leis de mercado”. Esses países têm algumas características em comum, tais como, os níveis de produção e exportação em crescimento, o investimento em setores de infraestruturas, a diminuição, embora lenta, das desigualdades sociais, a melhoria ao nível da legislação. De acordo com a *EN9*, ainda há muitas melhorias por fazer, mas verifica-se, de facto, que esses países podem “ter um impacto muito significativo na economia mundial” daqui a alguns anos.

A entidade fez a primeira Missão Empresarial no mercado russo, que contou com a participação de 17 empresas, em 2004. “A sua dimensão e especificidades não o tornam um mercado fácil de abordagem”. Segundo as empresas, as principais barreiras são as seguintes: a forte concorrência; a barreira linguística, sendo que os empresários, maioritariamente, falam russo e só as pessoas mais jovens começam a introduzir o inglês no mundo dos negócios; o acesso limitado à informação setorial, existe pouca informação e está em russo; a compreensão e interpretação da legislação local, é preciso contactar os gabinetes de advogados, o que aumenta os custos de exportação; a legislação ligada ao comércio externo, o desalfandegamento é extremamente complicado e, por isso, é necessário ter de outro lado alguém que os apoie; a burocracia. Um dos maiores entraves é a língua e a cultura empresarial. É indispensável que os representantes das empresas se façam acompanhar para as reuniões por um intérprete, elemento chave para o sucesso ou não de negócio.

Neste momento, “as dificuldades estão muito crescidas na Rússia”. Apesar disso, a entidade não tem conhecimento de que alguma das suas empresas

tenha sido afetada pelas sanções. No mercado russo, existem várias oportunidades para as empresas portuguesas em diversos setores de atividade, nomeadamente o agroalimentar, fileira moda (calçado, vestuário), fileira HoReCa (têxteis-lar, mobiliário e iluminação), construção, componentes para automóveis, máquinas e equipamentos, cluster saúde, tecnologias e inovação, turismo, imobiliário.

#### *Entidade 10 – EN10*

De acordo com a *EN10*, o foco das empresas portuguesas deve ser a conquista do mercado doméstico, mas devem aproveitar também as oportunidades que existem nos mercados externos. As empresas portuguesas, na sua maioria, estão a iniciar os seus processos de internacionalização, ao contrário das empresas dos países da Europa, como a Espanha, a Itália, a França, que já fizeram este trabalho há alguns anos e “já estão no outro patamar”.

Primeiro, é necessário perceber o produto que se tem e estudar bem cada mercado. Ver as necessidades de cada um deles para definir o mercado que as empresas querem explorar, porque “não podemos vender um produto que é produzido em grande escala num determinado mercado”. A entidade caracteriza a internacionalização como um processo muito complexo e trabalhoso, que implica um investimento muito significativo. Portanto, as empresas têm que ter noção dos recursos que têm à sua disposição para garantir a continuidade deste processo e, posteriormente, definir e planear a sua estratégia. Quando as empresas querem internacionalizar, “primeiro têm que fazer o plano de internacionalização, uma estratégia delineada e consistente, caso contrário, é um caminho para um processo de internacionalização falhado”.

Em termos gerais, as empresas portuguesas deparam-se com muitas barreiras no seu processo de internacionalização, entre as quais, a principal é o poder económico. A entidade afirma que algumas empresas não têm capacidade para realizar os devidos investimentos neste processo e por isso têm dificuldades em enfrentar a concorrência dos outros países. As empresas espanholas, francesas da área alimentar são “as empresas com o poder económico, com outras capacidades, com mais recursos humanos e, que, apresentam grande dificuldade para as nossas empresas”. Outra barreira está ligada ao poder económico, a maioria das empresas portuguesas não tem os Recursos Humanos suficientes para o processo de internacionalização eficaz e consistente. É importante não só participar em feiras, como também dar o seguimento aos contactos internacionais que se fazem nessas feiras. Uma outra barreira identificada pela *EN10* é o facto de os produtos portugueses ainda “não serem reconhecidos, ou melhor, conhecidos em grande parte dos mercados mundiais”.

O seu trabalho vai de encontro com as necessidades das empresas nacionais e, uma vez que são as PME's, em grande escala, "nós optamos por ações em mercados de proximidade e mercados prioritários". Nos últimos 5 anos, a *EN10* desenvolveu ações em mais de 20 países diferentes, mas nunca trabalhou o mercado russo, pelo menos, até à data. Não é o seu mercado prioritário, ao contrário dos países da Escandinávia, nomeadamente a Suécia, a Dinamarca, a Finlândia e a Noruega. O critério aplicado para selecionar os mercados prioritários é o seu poder económico. A entidade percebe os mercados escandinavos como os mercados com poder económico bastante elevado, que começam a ter mais contacto com os países do Sul da Europa, mais conhecimentos acerca dos produtos nacionais, ainda não estão totalmente saturados e "são clientes fiéis". Contudo, "a Rússia, também, é o mercado com o poder económica, simplesmente ainda não realizamos ações nesse mercado", porque nenhuma das suas empresas está interessada em explorá-lo.

### *Incentivos do Estado*

#### *Entidade 1- EN1*

A entidade afirma que existe algum investimento feito pelo Estado nesta temática de internacionalização. O Estado tem vários tipos de incentivo, por exemplo, o "Vale de Internacionalização" e o Sistema de Incentivos à Internacionalização. No âmbito do "Vale de Internacionalização", são concedidos, aproximadamente, 10 mil euros com o serviço de consultoria para a primeira prospeção do mercado que a empresa pretende explorar. A empresa pode contratar uma entidade consultora, que vai dar apoio na primeira abordagem ao mercado, na pesquisa de mercado ou até mesmo fazer a deslocação. As empresas portuguesas podem, ainda, submeter a candidatura ao Sistema de Incentivos à Internacionalização, que oferece o financiamento de 50%, durante os 2 anos, das despesas com os Recursos Humanos, a participação em feiras internacionais, marketing e marketing digital, etc. "Eles traçam o plano, qual é a sua estratégia de internacionalização e os investimentos que vão ser efetuados e o Estado pode financiar até 50% a fundo perdido". Pode-se ir ao mercado para o conhecer através das associações e entidades que têm reservas para esse efeito e existe também a abertura por parte da AICEP. "Hoje em dia, é tudo uma questão de *networking*" e de aproveitar o conhecimento de quem já fez esse caminho.

#### *Entidade 2 – EN2*

A *EN2* referiu o apoio do Estado, que consiste em financiamento a fundo perdido de 45%, e cobre algumas despesas da empresa, nomeadamente, com a

comunicação essencial para o processo de internacionalização, análise dos potenciais mercados, etc.

#### *Entidade 3 – EN3*

De acordo com a *EN3*, o Estado tem apoios para este processo, nomeadamente as candidaturas do Portugal2020 para a internacionalização. A sua entidade trabalha essas candidaturas para os clientes. A sua execução, que implica a organização das missões, participação em feiras, estudos dos mercados, missões inversas, podem fazê-la ou não. “Tudo isso podem ser despesas comparticipadas pelo Portugal2020, através de tais candidaturas”.

#### *Entidade 4 – EN4*

A *EN4* considera o apoio da AICEP, a entidade pública, ser fundamental no processo de internacionalização. A entidade afirma que é uma Agência que ajuda em questões muito concretas, como a tradução ou identificar os tradutores, gerar informação de mercado, dos seus consumidores, de potencial de crescimento. É o seu parceiro e alguns dos seus projetos que visam promover o setor de cortiça são realizados através da AICEP.

#### *Entidade 5 – EN5*

A *EN5* mencionou o apoio da sua principal parceira, a AICEP. De acordo com esta entidade, a AICEP é a entidade pública, que serve de “interlocutora” entre as entidades de apoio a as empresas portuguesas, e as autoridades nacionais e dos outros países. A AICEP tem estudos elaborados sobre vários mercados, pelo que pode “corrigir a sua rota” no processo de internacionalização, ou seja, encaminhar as empresas para o mercado-alvo mais adequado.

#### *Entidade 6 – EN6*

De acordo com a *EN6*, existem programas de apoio que têm incentivos à internacionalização, mas não são específicos do seu setor. O Estado oferece apoios, que cofinanciam uma parte, no máximo até 50%, não é um apoio total e empresa de qualquer setor pode aproveitar. Para usufruir deste apoio, é necessário apresentar um projeto consistente e, que seja aprovado, porque “o objetivo é que haja algum retorno para essas empresas”.

“No nosso caso, nós apresentamos um projeto conjunto em que se definem os mercados que pretendemos trabalhar”, um conjunto de iniciativas a desenvolver nesses mercados e um conjunto de empresas interessadas em participar. Mas depois, “cada empresa poderá ter o seu próprio programa individual”, ou seja,

fazer o seu projeto de internacionalização à sua medida, recorrendo aos apoios acima referidos.

#### *Entidade 7 – EN7*

O apoio do Estado consiste, essencialmente, em dar o suporte às empresas nas missões internacionais. Nos mercados, que as empresas pretendem abordar, os delegados da AICEP espalhados pelo mundo são “uma peça fundamental neste processo”. De acordo com a *EN7*, a entidade que dá informação sobre os mercados, sobre o tipo de produtos mais procurados, ajuda a identificar empresas de lá, fazer os contactos com os organismos públicos de regulamentação de medicamentos. No entanto, poderão ser feitas mais coisas para facilitar o processo de internacionalização, nomeadamente, “a redução de custos de contexto”, “desregulamentação de algumas questões que podem penalizar as empresas”. Quanto menos custos para empresas, maior será a probabilidade de elas expandirem a sua atividade e ser concorrenciais a nível internacional.

#### *Entidade 8 – EN8*

O plano anual de ações que a *EN8* tem está assente em dois projetos distintos. Anualmente, “cada dois em dois anos, dependendo da duração dos projetos, nós submetemos o nosso plano de ação” para que as empresas participem e tenham financiamento e outro tipo de suporte nas ações de promoção internacional. Existe o financiamento dos Fundos Europeus, que é Portugal2020, e as empresas, por sua vez, têm acesso ao financiamento para poderem participar nessas ações. Esses fundos são coordenados pela AICEP.

#### *Entidade 9 – EN9*

“A internacionalização tem sido um desígnio estratégico nacional prosseguido pelo Estado português”, afirma a *EN9*, que atua no âmbito da estratégia ativa de internacionalização, apoiando as empresas nacionais no exterior e fomentando o investimento estrangeiro em Portugal. São usados múltiplos meios para esse fim, a negociação de acordos e convenções na área económica, comercial e fiscal, promoção de Portugal e dos seus produtos no exterior, a criação de “redes que impulsionem os nossos interesses”. No domínio das políticas públicas nacionais, a entidade reforçou as ações desenvolvidas pela AICEP Portugal Global na promoção da internacionalização das empresas nacionais e da sua atividade exportadora. Esta Entidade Pública Empresarial realiza reuniões individuais com os seus delegados, que oferecem às empresas aconselhamento personalizado, informação pertinente sobre o ambiente de negócios, sessões de esclarecimento, *workshops* com especialistas, e organização da participação



portuguesa em feiras internacionais. A sua relação com o Governo Português “consubstancia-se no desenvolvimento e realização de programas nacionais de apoio à internacionalização das empresas e financiados pela Comissão Europeia”. Neste momento, encontra-se em vigor o Portugal2020, o acordo de parceria adotado entre Portugal e a Comissão Europeia, que considera como a sua prioridade as seguintes quatro áreas: a competitividade e internacionalização; a inclusão social e emprego; o capital humano e sustentabilidade e eficiência no uso dos recursos.

#### *Entidade 10 – EN10*

A *EN10* garante que “a diplomacia económica portuguesa está em crescimento, acompanhando as necessidades impostas pela globalização dos mercados”. O Estado e respetivos agentes públicos responsáveis assumiram como a sua prioridade a aposta na promoção da internacionalização para incrementar as exportações portuguesas. Para tal, foram criados diversos mecanismos de financiamento da participação das empresas em feiras e missões internacionais e o financiamento às entidades capacitadoras das empresas. A nível da sua rede externa, que se refere às representações diplomáticas, delegações permanentes de ação no mercado externo, merece o especial destaque a AICEP. De acordo com a *EN10*, esta entidade desempenha um papel dominante no apoio à internacionalização ao facilitar os contactos, organizar as reuniões B2B, dar apoio especializado na participação em certames internacionais. Importa referir, também, “o apoio da União Europeia, bastante preponderante, ao nível de projetos financiados de apoio às PME’s no seu processo de internacionalização e promoção da competitividade”.

Esta entidade trabalha com os fundos europeus e, como está localizada em Castelo Branco, “temos um apoio fundamental para a nossa associação da Câmara Municipal de Castelo Branco”. O desenvolvimento do setor agroalimentar da região de Centro é uma grande aposta da Câmara Municipal de Castelo Branco. Existem, também, vários projetos financiados pelos Fundos Europeus. Neste momento, “temos 13 projetos em execução e estes projetos é que nos apoiam a nível financeiro, a nós e as nossas empresas”.

#### *Imagem de Portugal*

##### *Entidade 1 – EN1*

A *EN1* considera que é muito importante ter uma boa imagem nos mercados internacionais. Portugal tem feito um bom trabalho nesse sentido e “tem vendido muito bem o mercado português e o ecossistema português, principalmente no âmbito de empreendedorismo”. A entidade reforçou que a perceção dos

produtos portugueses depende do setor. É de destacar o setor de mobiliário e, sobretudo, o de calçado, que está a ser “percecionado de uma forma incrivelmente surpreendente”. “Acho que somos vistos como o segundo ou primeiro melhor mercado se assumirmos, por exemplo, a vertente do preço ou da qualidade”. Relativamente aos produtos inovadores e tecnológicos nacionais, geralmente, são bem vistos e têm posicionamento diferente. Trata-se de produtos diferenciadores por si só e que conseguem usufruir um pouco da imagem do nosso país no exterior.

Para promover ainda mais a imagem de Portugal, a entidade crê que se devem fazer mais feiras internacionais. A própria AICEP organiza-as e tem “essa responsabilidade de vender e posicionar Portugal” no mundo.

### *Entidade 2 – EN2*

De acordo com a EN2, a imagem de Portugal, de certa forma, depende do setor de atividade. Se estivermos a falar do setor de manufatura, têxteis, vestuário, o Portugal é visto como um “país com grande capacidade dentro desse domínio, de mão de obra semibarata, como uma alternativa a países *low cost*”. No setor de tecnologias é visto como “um país de vanguarda”, também, no setor alimentar tem sido um caso de sucesso. Existe, porém, uma dificuldade em termos de dimensão. Um dos principais obstáculos ao processo de internacionalização é a capacitação das empresas para este processo. “Nós não temos dimensão de produção para grandes volumes”. Para concretizar o negócio, a empresa deve garantir que tem a capacidade para fornecer um determinado mercado em quantidade pretendida pelo cliente. A capacitação da empresa é fundamental e “muitas delas não estão capacitadas e pior, não têm noção disso”. As empresas devem estar suficientemente preparadas para causar uma boa primeira impressão. As empresas exportadoras portuguesas são “as nossas embaixadoras” e a imagem que elas criam no mercado externo pode ter consequências para outras empresas nacionais. Na presença internacional em feiras, é extremamente importante que as empresas portuguesas sejam “solidárias” umas com as outras e que se apresentem “em conjunto”. “As empresas (portuguesas) são muito individuais, ao serem individuais, isso retira-lhes o valor”.

É importante o Portugal ser um destino turístico, que atualmente “pertence a destino turístico não *low cost*, mas médio alto”, porque é uma forma de promover o Portugal no mundo e causar uma boa impressão nas pessoas que vêm cá. O facto de os turistas conhecerem o Portugal e ficarem com uma ideia mais positiva do nosso país, reflete-se, posteriormente, no aumento das exportações nacionais.

Portugal ainda não é visto como “um país muito rigoroso”, mas a entidade não sente que Portugal seja malvisto, antes pelo contrário. Se ainda existem pontos fracos, “temos que realçar as nossas forças”.

### *Entidade 3 – EN3*

As entidades que a *EN3* identifica nos mercados externos são as entidades envolvidas no processo de importação há algum tempo e com algum conhecimento acerca dos produtos portugueses. A entidade assegura que aquelas que não têm esse conhecimento “estão muito curiosas” e “têm disponibilidade” para conhecer o que é produzido cá. É preciso que as empresas nacionais provem com a qualidade dos seus produtos, o valor dos produtos portugueses. Algumas empresas importadoras fazem “compras de teste” antes de fazer o negócio. A *EN3* deu o seguinte exemplo, a rede de supermercados faz a compra do produto para testar em lojas durante algum tempo, “se os níveis de venda não forem suficientes para os objetivos, deixam de comprar”. As empresas portuguesas devem saber o que os clientes do seu mercado-alvo necessitam e saber adaptar o seu produto aos hábitos locais. Por vezes, “as nossas empresas tentam vender o produto que já fazem aqui e isso não é exatamente aquilo que eles querem consumir no outro mercado”.

### *Entidade 4 – EN4*

De acordo com a *EN4*, atualmente, existe a tendência de associar a cortiça a imagem de Portugal. Há alguns anos, foi realizado o trabalho de base tecnológica, da revista inglesa, em que, através de algoritmos, as pessoas associavam uma palavra, positiva ou negativa, a cada país. Nesse estudo, a palavra que surgiu nos algoritmos em relação a Portugal foi a “*cork*”. Existe esta ideia, porque, na verdade, o sobreiro é uma espécie daqui destes países e Portugal tem a maior floresta. Contudo, a entidade afirma que, em Portugal, os produtos do seu setor, também, são pouco conhecidos. O trabalho que faz esta entidade, há 20 anos, de comunicar a informação sobre o sobreiro e a cortiça para outros países, começou a gerar “a ideia de que Portugal é o país onde se produz a cortiça”. Porém, a *EN4* informa que Portugal e os seus produtos ainda não têm esse estatuto a nível internacional e há muito trabalho para fazer.

Ao contrário da Alemanha, não somos imediatamente associados a produtos de excelente qualidade. “Alemanha vende essa ideia há muitos anos”. De acordo com esta entidade, até nós próprios, os portugueses, de modo geral, não temos essa ideia daquilo que se produz no nosso país. “É uma característica nossa que é a falta de convicção”. “Nós temos muita dificuldade em valorizar as coisas que são nossas”. Apesar disso, Portugal tem vindo a ganhar uma melhoria de imagem a nível global, nos últimos anos. “Portugal deixou de ser um país

totalmente desconhecido ou conhecido por um ou outro aspeto menos favorável, e passou a ter conhecimento internacional por coisas positivas”, por exemplo, o melhor jogador do mundo, o presidente da Comissão Europeia português.

Na nossa experiência de colonização, “nunca anulamos a cultura local, nós, os portugueses, chegávamos a esses países e criávamos um modelo de combinar a cultura local com a nossa cultura”. A *EN4* assegura que sempre fomos um país de modelo colonial assente no respeito pelas outras culturas. Levávamos o que é nosso, as nossas tradições, gastronomia, mas não eliminávamos os elementos da cultura do povo local. Achávamos sempre que, a nossa gastronomia, por exemplo, não tem grande interesse para os outros. Daí, “a nossa cultura não ser tão conhecida como a cultura italiana ou espanhola”.

Para contribuir para a melhoria da imagem de Portugal no mundo, a entidade considera que é importante começarmos por nós próprios. Os portugueses devem saber dar valor e defender, com convicção, as coisas boas e positivas que temos no nosso país para transmitir essa ideia aos outros povos.

#### *Entidade 5 – EN5*

A *EN5* afirma que Portugal é um bom produtor de calçado e já é reconhecido no mundo, pela qualidade, pelo *design* e por ter usado o material “mais nobre” para fabricar os seus produtos. A Itália, por exemplo, está no topo dos 10 mercados de destino de calçado português e outras marcas estrangeiras que compram a Portugal, já não resistem a colocar o “*Made in Portugal*”.

Relativamente ao mercado russo, as pessoas preferem mais os sapatos italianos e estão dispostos a pagar preço mais elevado pelo calçado italiano, que “tem uma reputação antiga, que vem desde o Renascimento”. No entanto, a entidade refere que, as empresas portuguesas estão bem colocadas e, provavelmente, são o segundo fornecedor de calçado de qualidade no mercado russo, o que se deve ao trabalho que a *EN5* tem feito. A partir de 2009, para além do seu investimento nas ferramentas mais ao nível das feiras e eventos, que permitem contactar com o potencial cliente, a entidade começou a desenvolver a campanha de imagem “*Portuguese Shoes*”, ou seja, a “campanha de imagem setorial para toda a indústria” para ambos os públicos-alvo, profissional e consumidor final. “*Portuguese Shoes*” é a marca e o respetivo *slogan* vai sofrendo algumas alterações consoante a “tónica que queremos dar”. De acordo com a *EN5*, a imagem melhorou muito desde que começaram a usar o *slogan*, “*the sexiest industry*”, que os consumidores consideram apelativo, o que gerou bons resultados.

A entidade refere que não é fácil medir as perceções dos consumidores. Não se pode perguntar diretamente às pessoas, mas existem alguns indicadores que apontam para o impacto das suas campanhas na perceção do consumidor do calçado português. Como o exemplo dos indicadores, a entidade mencionou os estudos que foram feitos. O primeiro estudo, conduzido em 2005, consistiu em realização de “teste cego”, isto é, comparação dos produtos sem revelar a sua origem. O estudo demonstrou que, quando compararam um par de sapatos italianos e um par de sapatos portugueses, mais ou menos iguais, “havia uma diferença de preço, um *gap* de perceção”. Quando os clientes (B2B) se apercebiam que era o calçado português, eles reduziam o seu preço cerca de 30%. “Quando não se sabia nada, os preços estavam equivalentes, quando se sabia, o preço era inferior”. O estudo análogo foi realizado com o intervalo de 10 anos e a redução de preço passou para 15%-20%, o que provou a melhoria da qualidade percebida, “associada ao que é português”. Porém, “continuam a penalizar alguma coisa”, porque os produtos italianos têm o nome Itália, “*Italy is Italy*”. Os clientes (B2B), nos anos 2000, faziam alguma resistência em colocar o “*Made in Portugal*”, preferiam que não fosse colocado. Atualmente, a situação mudou, eles próprios pedem que seja colocado o “*Made in Portugal*” nos produtos e nas encomendas, isto reflete, também, “a perceção que o consumidor final vai tendo”. Mais a entidade acrescentou que, Portugal é “*uma espécie de 2nd best*”. O seu objetivo é fazer com que a diferença entre a qualidade intrínseca e a qualidade percebida atinja o zero.

#### *Entidade 6 – EN6*

Neste setor, “Portugal acrescenta valor ao produto”, afirma a EN6, isto é, Portugal é procurado por várias marcas para fabricar os seus produtos, “pela questão de qualidade, de inovação e de valor acrescentado que Portugal oferece”. Na verdade, as empresas portuguesas sempre fabricavam os bons produtos, mas não tinham o reconhecimento que têm agora, porque a sua estratégia de comunicação não era a mais adequada, “comunicávamos de uma forma mais abrangente para os canais como a imprensa”. Ultimamente, a entidade tem estado a desenvolver várias iniciativas “que trabalhassem mais a imagem dos produtos nacionais junto de *stakeholders*” para reforçar a imagem que é conhecida e reconhecida entre “os *players* de marcas e fornecedores do mercado da indústria têxtil e vestuário”. A EN6 declarou que começou a apostar um pouco mais na divulgação do que se faz cá em Portugal neste setor. De uma forma geral, pode-se dizer que, os produtos portugueses têm uma boa aceitação nos outros mercados.

#### *Entidade 7 – EN7*

Em parceria com outras entidades, a *EN7* criou a marca “PharmaPortugal” para apoiar as empresas no processo de internacionalização e transmitir para fora “uma imagem de qualidade europeia”. No fundo, juntou várias empresas com o objetivo comum, que é a internacionalização. O objetivo desta marca é divulgar a boa qualidade dos produtos e serviços portugueses e ganhar o reconhecimento a nível internacional, o que é extremamente importante para as empresas nacionais. Quanto mais conhecidos e reconhecidos sejam os produtos portugueses, melhor será para as empresas portuguesas.

De um modo geral, “nós temos uma belíssima imagem no exterior, a par das dos restantes países europeus”. Contudo, a *EN7* alerta para o facto de Portugal ser um país pequeno e não existir muitas empresas neste setor a funcionar. Algumas fecharam devido a questões de “regulamentação nacional” e outras por decisão própria.

#### *Entidade 8 – EN8*

“Acho que nós temos que aproveitar que o Portugal está na moda e não podemos deixar de apanhar o comboio”. De acordo com a *EN8*, Portugal está mais conhecido pela qualidade e diversidade dos seus produtos, mas ainda há muito trabalho a fazer para que “a marca Portugal tenha protagonismo importante”. É preciso trabalhar a estratégia de comunicação para dar a conhecer os produtos portugueses ao mundo. Portugal tem uma gastronomia rica e segundo esta entidade, “a estrela nacional”, neste momento é o pastel de nata. “Somos um país tão pequeno, mas conseguimos produzir quase tudo”. O trabalho da *EN8* consiste em organizar as ações, promover a “marca Portugal”, transmitir a qualidade e diferenciação dos produtos nacionais “e aí somos felizes na marca que temos”.

A entidade considera que, com a crise, as empresas tiveram que se reinventar, inovar, “alavancar muito da sua estrutura e da sua organização” para enfrentar a concorrência a nível internacional. Esta situação permitiu que Portugal tivesse hoje “uma imagem de qualidade”. O tecido empresarial português, na sua maioria, são as microempresas ou as PME’s, que devido à sua dimensão, não podem competir pelo preço. “Há empresas maiores que nós, por exemplo, uma grande empresa portuguesa é uma média alemã”. Portanto, os mercados devem ser “atacados de forma distinta”.

#### *Entidade 9 – EN9*

Portugal é um país que “começa a ser visto e reconhecido pela qualidade e inovação” dos seus produtos e serviços em diferentes mercados internacionais. A *EN9* declara que Portugal já “começa a ser falado um pouco em todo lado” e

as empresas portuguesas são percecionadas como fornecedoras de produtos e serviços de alta qualidade em determinados setores de atividade. Segundo esta entidade, os setores de sucesso portugueses são o setor da saúde, vestuário, agroalimentar, calçado, mobiliário, moldes, tecnologias de informação, “têm tido um valor acrescentado muito grande ao nível internacional”. De entre estes setores, merece o especial destaque o setor de calçado, que é “o exemplo típico da imagem que Portugal tem na Rússia, é só quase o calçado”.

A entidade considera que Portugal, de facto, tem vários produtos de qualidade, que “começam a ter uma visibilidade diferente” no mercado externo. No entanto, na Rússia, por exemplo, é conhecido pelo bom calçado praticamente. “Como são as PME’s e o calçado está gerido por uma grande associação”, o impacto é diferente. Para que Portugal seja reconhecido na Rússia ou outros mercados como um país de qualidade “em outros setores de atividade que não seja o calçado”, há muito caminho a fazer. A *EN9* afirma que Portugal pode apostar nos outros setores, através das “campanhas de Marketing bem estruturadas e direcionadas para um determinado público-alvo”, promoção e participação em feiras, que é fundamental.

#### *Entidade 10 – EN10*

De acordo com a *EN10*, a grande maioria dos mercados externos, Portugal e o que é produzido cá, detém já uma imagem diferenciadora e “de qualidade comprovada”. A boa perceção da imagem de Portugal no exterior “começa a facilitar o trabalho de internacionalização”. Esta entidade, através do trabalho desenvolvido nos últimos anos, também, tem contribuído para que isso aconteça.

A entidade reconhece a importância da promoção do nosso país, em simultâneo com a promoção dos produtos nacionais e procura maximizar os resultados nesse aspeto. Para tal, a *EN10* tem como “linha orientadora da nossa atividade, promover Portugal a uma só voz”, porque acredita que, a área económica, a alimentar e a de turismo devem “complementar-se”.

É importante que as empresas aumentem a sua presença internacional e façam o seu contributo para “preservar o nível já alcançado”, visto que “Portugal é hoje uma marca diferenciadora”.

#### *As redes de contacto e o seu contributo*

##### *Entidade 1 – EN1*

Esta entidade acolhe as *startups* no desenvolvimento e na “alavancagem dos seus projetos” e disponibiliza um serviço de apoio à estruturação de

internacionalização. Desde cedo, a *EN1* tenta dar “umas luzes orientadoras sobre essa temática da internacionalização”. Os projetos que são acompanhados por esta entidade, na sua grande maioria, têm a vertente tecnológica, que já não é um critério obrigatório, ou são inovadores e pretendem, de facto, colocar os seus produtos ou serviços “à escala mundial”. A empresa de qualquer setor pode recorrer à esta entidade, desde que seja inovadora.

A *EN1* oferece um programa de incubação que inclui “um pacote de vários serviços e eventos”. No âmbito dos serviços, que visam apoiar na estruturação e consolidação do processo de internacionalização, a entidade externa com quem trabalha, um consultor externo, disponibiliza um conjunto de horas específicas a cada empreendedor sobre esta temática. Organiza, também, alguns *workshops* e palestras sobre a internacionalização, e, consoante as suas necessidades, ajusta “o tipo de capacitação que lhes vamos dar”. Já realizou uma sessão nesta área para a qual foram convidadas algumas empresas com experiência no comércio internacional. É essencial que os empreendedores tenham contacto com empresários que já passaram pelo processo de internacionalização.

A *EN1* sensibiliza os empreendedores para os incentivos disponíveis nesta área e ajuda-os a identificar parceiros para se candidatarem ao sistema de incentivos de internacionalização. Esta entidade afirma que as suas empresas, mais cedo ou mais tarde, com apoio de alguma entidade consultora ou individualmente, acabam por usufruir deste incentivo de Estado, que financia os Recursos Humanos, a participação em feiras, o Marketing, a comunicação e análise dos potenciais mercados.

Não existe contacto diário entre esta entidade e as embaixadas/consulados, o contacto apenas acontece no âmbito dos programas e projetos que tem e inicia-se com a AICEP. A *EN1* faz parte de uma rede de incubadoras internacional e é contactada por outras incubadoras e aceleradoras a nível internacional. A nível nacional, a entidade tem parceria com a Market Access que lhe presta serviço de consultoria e faz sessões de formação para dar a conhecer algumas terminologias e informação sobre esta área. Mantém o contacto frequente com outras entidades e “*players* nacionais” que considera relevantes, nomeadamente a AICEP. “Por exemplo, a estratégia nacional para o empreendedorismo das *startups* Portugal tem uma vertente específica de internacionalização” e consiste em dar apoio em missões internacionais. A entidade tem sempre conhecimento das diferentes oportunidades e das outras entidades que geram ações coletivas e, muitas vezes, junta-se a elas para divulgar algumas iniciativas entre as suas empresas. No ano passado, “apoiamos a integração de dois dos nossos projetos em duas feiras internacionais”, através da sua rede de contactos. É através da



AICEP ou outras redes de incubadoras e de parques de tecnologia e ciência, que se pode ter acesso a outros mercados.

A entidade não faz missões empresariais por questões de financiamento. A sua ação passa por pôr em contacto as suas empresas com empresas que já passaram por “esse processo na abordagem àquele mercado”. “Nós funcionamos como facilitadores”. Em termos operacionais, a EN1 não tem informação específica acerca do processo de internacionalização em pormenores.

### *Entidade 2 – EN2*

A EN2 é uma empresa de consultoria especializada e “100% dedicada ao apoio à internacionalização de negócios”, que presta apoio consultivo a entidades privadas, públicas, associativas e às Câmaras Municipais. Colabora com muitas associações empresariais, tanto setoriais, como nacionais, “apoiamo-nos em diversas partes do mundo” e tem uma colaboração estreita com a AICEP. A AICEP complementa a sua atividade, “somos complementares”. Enquanto a AICEP oferece o apoio institucional, a EN2 faz o desenvolvimento comercial, um trabalho mais prático, por exemplo a capacitação das empresas, “ir bater à porta dos clientes”, marcar as reuniões, falar com os clientes russos, etc.

Esta entidade não se especializa em nenhuma área em concreto, nem em nenhum setor em concreto, “nós somos especialistas no processo de internacionalização”. A entidade oferece diversos serviços, à medida das necessidades e objetivos das entidades que usufruem dos seus serviços. Genericamente, a EN2 organiza missões empresariais, individuais, coletivas, inversas, ou seja, traz os potenciais parceiros para Portugal, eventos no exterior para promover as empresas e organizações e as suas atividades. Esta consultoria pode desenvolver trabalhos de curto prazo muito específicos e muito concretos, assim como prestar apoio, nomeadamente, a entidades privadas de forma continuada. Neste caso, as entidades confiam-lhe o desenvolvimento de um determinado mercado, “no fundo substituindo ou apoiando a sua força de vendas e a sua componente comercial internacional”. A par disto, disponibiliza a formação, *workshops*, ações “muito pontuais”, a capacitação das empresas. Além disso, “temos uma área nova de conhecimento que faz e que desenvolve estudos de mercado, estudos de oportunidades, estudo de seleção de mercados” para os seus clientes.

A entidade é pró-ativa e tenta ser sempre criteriosa, “não nos interessa ter clientes por ter clientes”. Se achar que não está preparada ou a empresa-cliente não estiver preparada, não avança para o processo de internacionalização,

porque o seu foco são os bons resultados dos seus clientes e não o número de clientes.

Relativamente ao mercado russo, a entidade faz questão de conhecer a empresa-cliente portuguesa e aquilo que faz e, posteriormente, recorre aos seus consultores russos para fazer o trabalho de pesquisa. “Todo esse trabalho de preparação e de prospeção, de conhecer o mercado, nós podemos ajudá-los com base em pessoas nativas”. Sendo pessoas nativas, com dupla nacionalidade, têm noção das diferenças culturais e conseguem perceber bem “a essência cultural das empresas portuguesas e o modo de pensar e a cultura negocial dentro das empresas na Rússia”. A *EN2* desempenha a função de “ponte” entre as empresas portuguesas e a realidade russa. As empresas capacitadas e grandes estruturas que contratam essa entidade para o mercado russo, fazem-no, porque reconhecem que existe uma lacuna ao nível linguístico, cultural.

### *Entidade 3 – EN3*

A *EN3* é uma entidade consultora que presta serviços na área económico-financeira e alguns serviços na área de internacionalização aos seus clientes, que, maioritariamente, são as microempresas e as PME's. A internacionalização não é a sua área prioritária, por isso trabalham apenas processos para os quais têm recursos necessários. A entidade faz o estudo de mercado, que, por vezes, implica fazer o conhecimento local, ou seja, ir ao mercado, visitar as empresas e lojas, verificar os preços, os formatos. Identifica, também, as empresas que poderão vir a ser os importadores dos produtos portugueses, e faz as missões. “As missões é, no nosso caso, levar as empresas-clientes, as nossas empresas de Portugal aos mercados em causa para que, *in loco*, os ajudar a estabelecer relações com potenciais importadores”. A entidade dispõe de mecanismos para identificar os potenciais importadores, com os quais faz os agendamentos para um determinado período. A *EN3* já fez várias missões deste género em vários países, na Europa e nos outros continentes.

Inicialmente, é feito o levantamento de informação, que eles chamam “*desk research*”, que é feito à distância, e, posteriormente, se concluírem que existem perspetivas positivas, propõem ao seu cliente marcar uma missão. Presume-se que, as empresas que demonstram o interesse num determinado mercado, têm uma razão para isso, “é porque já fizeram algum tipo de abordagem, ou da parte da Rússia, algumas empresas já os terão abordado”. Neste caso, a *EN3* estuda e confirma os níveis de importação de um determinado mercado para aquele tipo de produtos. Através do Portal da Organização Mundial de Comércio, a entidade analisa quanto é que esses produtos pesam nas importações russas e quem fornece o mercado da Rússia. Para realizar a missão, a entidade identifica

“empresas que possam ter interesse para o nosso cliente”, prepara os meios de as abordar e, a seguir, entra em contacto com elas. A entidade tem uma listagem com alguns nomes dos intérpretes para que as suas empresas-clientes os possam contactar, em caso de existir essa necessidade. Disponibiliza a informação relativa a questões alfandegárias e sobre situações de licenciamento. O seu trabalho vai até esse ponto, depois, a negociação é com cliente, “nós aí já não intervimos”.

No processo de internacionalização, a *EN3* trabalha diretamente com as empresas, mas não trabalha com as associações de setor na área de internacionalização. No entanto, tem alguns colaboradores externos e colabora com a AICEP, principalmente, para organizar essas missões. De acordo com a *EN3*, a AICEP é a entidade que lhe fornece um conjunto de dados e pode ajudar a estabelecer o contacto com um cliente ou uma empresa, que eles têm em vista, mas “que seja difícil de se conseguir chegar lá”. A entidade afirma que é conveniente estar em sintonia com a AICEP, que na maioria dos países, atualmente, funciona nas embaixadas/consulados. “Quando nós vamos ao mercado, normalmente, a primeira reunião é na embaixada/consulado, porque é lá que está a AICEP”.

#### *Entidade 4 – EN4*

A associação, essencialmente, faz campanhas de promoção da cortiça para comunicar e apresentar os produtos nacionais de cortiça, as suas características “associadas à sua génese, à sua base natural e as suas funcionalidades”. A entidade deu o seguinte exemplo, “na construção, garantimos a comunicação de informação desconhecida associada às propriedades que a cortiça aporta a esses produtos, térmicas, hipoalergénicas, etc.”. A *EN4* não representa a floresta, porque existe uma associação com esse objetivo, mas afirma que tem cada vez mais a preocupação de trabalhar a dimensão florestal. Portanto, o seu trabalho passa um pouco por dar a conhecer a matéria prima, que resulta de uma floresta gerida de um modo sustentável.

Nos últimos anos, há cerca de 6 anos, a entidade tem desenvolvido mecanismos de comunicar, sobretudo através das redes sociais, junto de “públicos mais anónimos”, ou seja, os clientes dos seus clientes. É uma população anónima, mas que são os potenciais utilizadores, nos mercados onde há presença mais forte. Há alguns anos atrás, a *EN4* desenvolveu um trabalho de promoção, que “ultrapassava as fronteiras da cortiça”, nos vários mercados, inclusive o russo. Conseguiu-se promover os cinco setores de construção português ao mesmo tempo, nomeadamente a cortiça, a madeira, as rochas ornamentais, os metais e a cerâmica. No âmbito deste projeto, a entidade desenvolvia várias atividades, gerava a informação sobre o setor, fazia promoção em feiras, em que “as

empresas estavam nos espaços coletivos a vender os seus produtos”. A entidade classificou o projeto como uma “experiência muito interessante” e as outras entidades também reconheciam a sua importância, no entanto, não teve o seguimento. O projeto durou apenas 5/6 “por não haver a mobilização para se continuar a trabalhar dessa forma”.

Tendo em conta que não há empresas novas a surgir neste setor, são poucas as empresas que usufruem dos seus serviços. “Pontualmente, apoiamos as empresas no primeiro contacto com a Rússia”, mas não é um desafio frequente. As empresas que querem apostar num mercado, na sua grande maioria, são as empresas que existem há anos e têm o *know-how* dos outros mercados, o que lhes permite fazer o processo de internacionalização individualmente. “As empresas de cortiça pedem-nos um trabalho complementar”, ou seja, uma comunicação de base institucional que complementa o trabalho de cada empresa. “Nós abrimos as portas, depois a parte comercial é feita por elas”. De um modo geral, a *EN4* prepara o terreno para as empresas, através das campanhas globais de promoção da cortiça e “o *feedback* que temos tido é que foram muito positivas para permitir esta entrada depois mais comercial no mercado”.

#### *Entidade 5 – EN5*

A *EN5* é uma associação constituída por um conjunto de associados, que são à volta de 400 empresas e, maioritariamente, são empresas de calçado, mas também de componentes e artigos de pele. Esta entidade tem se dedicado muito a internacionalização e a campanha de imagem, “teve a sua génese aí”.

A entidade tem desenvolvido um conjunto de ferramentas de apoio para as suas empresas associadas de diferentes dimensões, em diferentes estados de maturidade e com necessidades diferentes. A dimensão média de uma empresa portuguesa deste setor são 25 trabalhadores, uma empresa grande conta com 100/150 trabalhadores. As grandes empresas são, maioritariamente, os seus sócios e já têm o seu próprio Departamento Comercial e algumas até “vão a feiras e contactam com o estrangeiro”. A sua dimensão permite-lhes subcontratar as empresas mais pequenas e microempresas para fazerem parte da sua produção. Estas empresas de menor dimensão “têm presença da sua área produtiva por via das maiores”, porque, pela sua dimensão, não faz sentido elas investirem e terem a presença própria nos mercados externos. “As empresas mais pequenas funcionam como o aumento de produção para as maiores”.

Os clientes desta indústria são clientes B2B, ou seja, os retalhistas, inicialmente grossistas. “Agora, felizmente, mais retalhistas e agentes”. A *EN5* afirma que está cada vez mais próxima do consumidor final e, em alguns casos, as suas

empresas vendem diretamente ao consumidor final, sobretudo, por via do canal online. Como considera as feiras internacionais o melhor “palco” para o encontro dos dois agentes, isto é, clientes e produtores, o seu trabalho passa por organizar a participação em feiras e exposições. “As feiras sempre foram e continuam a ser o principal ponto de ataque”.

A entidade dispõe, também, de outras ferramentas mais pequenas, nomeadamente, as estatísticas de conhecimento do mercado, campanhas de Marketing digital, lojas online, websites, catálogos para as empresas. Estas ferramentas são auxiliares e visam maximizar a participação em feiras e “potenciar os melhores contactos”. A ferramenta principal são as feiras. O maior investimento que as empresas fazem no âmbito do processo de internacionalização é participação em feiras.

#### *Entidade 6 – EN6*

A EN6, que está na Direção e administração, criou uma associação para área de internacionalização, a “*Selective Moda*”, que está numa componente mais operacional. Sempre que participa nas feiras internacionais, entra em contacto com as entidades como a AICEP para elas acreditarem as empresas portuguesas.

A entidade reconhece que a ausência de informação é uma barreira destacável, pelo que procura sempre munir as suas empresas de informação. Sempre que as empresas vão participar nas feiras e missões, recorre-se ao apoio dos intérpretes. Quando existem barreiras mais difíceis de ultrapassar, a entidade usa os seus canais nacionais e europeus. “Isto acontece com a Rússia e com todos os outros mercados”. É necessário que as empresas os informem acerca das dificuldades que encontram num determinado mercado, que nem sempre o fazem. Nestes casos, a EN6 atua no sentido de informar a Comissão Europeia, as autoridades nacionais de que existem as barreiras que não fazem sentido e devem ser removidas. Posteriormente, a Comissão Europeia entra em processo de negociação com esses países, às vezes é mais fácil, outras vezes é mais difícil.

#### *Entidade 7 – EN7*

Esta associação privada de empresas farmacêuticas tem como objetivo, apoiá-las nos seus negócios e no “seu dia-a-dia”, contribuindo para o seu desenvolvimento quer no mercado doméstico, quer nos mercados externos. A EN7 considera as exportações “um dos pilares de desenvolvimento de qualquer economia e das empresas em particular”.

A entidade tem o capital humano que ajuda as empresas no relacionamento com as instituições e na “agregação das empresas com o mesmo objetivo”. A *EN7* junta um conjunto de empresas, que demonstraram o interesse em internacionalizar num determinado mercado e, posteriormente, faz os contactos com as entidades públicas, nomeadamente a AICEP e a Infarmed, para dar o seguimento ao processo. A Infarmed, o Instituto público de regime especial, é o organismo que regulamenta o medicamento em Portugal. “Invés de ir uma empresa só por si para um mercado desconhecido, juntamos as empresas, e tentamos que instituições públicas também façam parte dessa missão como a primeira abordagem ao mercado”. Abordar o mercado em conjunto com outras empresas implica custos menores para as empresas e, por outro lado, as entidades de apoio à internacionalização não estariam dispostas a ir com cada uma das empresas. A *EN7* ajuda, também, as empresas estrangeiras que pretendem conhecer melhor o Portugal através do estabelecimento dos contactos com as entidades públicas. “No âmbito de internacionalização, colaboramos apenas com a AICEP e a Infarmed”.

Em 2005, a entidade juntou empresas e, em parceria com a AICEP e a Infarmed, criou um projeto estratégico, a marca *PharmaPortugal*, para promover a internacionalização e aumentar as exportações das empresas nacionais. “Através desta marca, queremos continuar a apoiar as empresas nas missões a que elas pretendam ir”. As empresas devem comunicar os seus mercados prioritários para poderem participar em feiras internacionais, que esta entidade organiza. As empresas de *PharmaPortugal* não participam em todas as feiras, só participam as que querem aquele determinado mercado. De modo geral, a *EN7* ajuda fazer a ligação com as entidades públicas, que nos locais de destino, “tentam desbravar algum caminho para que as empresas possam primeiro conhecer o mercado de destino, e facilitar a sua entrada”. Simplificar os processos não é da sua responsabilidade, tem a ver mais com os países de destino. “Nós não temos o papel ativo na eliminação das barreiras”.

#### *Entidade 8 – EN8*

A *EN8* é o líder no *food cluster*, que é um consórcio composto por várias entidades da área agroalimentar, que trabalham em prol das empresas nacionais e da internacionalização das suas atividades. O objetivo desta entidade é informar as empresas, “capitalizá-las para a internacionalização”. “Temos feito o caminho de uma forma sólida, respondendo às necessidades das empresas”.

A entidade tem dois Departamentos com dois objetivos distintos. O Departamento de *Knowledge* funciona como uma plataforma das entidades de sistema científico e as empresas para potenciar a inovação em termos de

produto, através dos conhecimentos partilhados entre eles, e tentar fazer com que as empresas evoluíssem dessa forma. O outro Departamento, a *Market Division*, encarrega-se do desenvolvimento de um conjunto de ações nos mercados externos para promover as empresas e os seus produtos para que elas concretizem o negócio. “Nós promovemos os produtos agroalimentares nacionais nos mercados externos e trabalhamos a nível da capacitação das empresas tanto para a inovação, como para a internacionalização”.

Esta entidade ainda possui dois observatórios, *Mintel* e *Global Data*, que permitem observar os produtos que são lançados a nível mundial. No *Mintel*, mais virado para a inovação, é possível analisar os produtos em pormenor, ou seja, ver os ingredientes, o tipo de embalagem, etc. No *Global Data*, focado mais no mercado, podem obter a informação de mercado-alvo e os segmentos em crescimento. O trabalho de ambas é extremamente importante, porque “juntas conseguem informar as empresas nossas associadas” sobre os mercados que devem ter em consideração e privilegiar, consoante a categoria de produto. Neste momento, a *EN8* está a desenvolver uma nova estratégia para 2019/2021, que consiste em criar uma plataforma que congregue toda a informação sobre o setor, de modo a “ajudar as empresas a alavancar o seu negócio a nível internacional”.

A *EN8* tem parcerias a nível nacional e internacional. A entidade colabora com AICEP, que considera ser a fundamental, as embaixadas e os consultores. Tem a parceria com diferentes entidades, como os *clusters*, com os quais partilham os seus conhecimentos e fazem troca de experiências no diz respeito ao desenvolvimento de produtos e que, “nos podem auxiliar a nível de internacionalização”. “Nós assinamos, também, o protocolo com uma entidade russa”.

A entidade tem a sua presença nos mercados, onde acha que pode fazer a diferença para as empresas e para os seus resultados. Apesar de terem deixado de trabalhar o mercado russo, a entidade ainda detém algum conhecimento acerca desse mercado. A *EN8* faz estudos de mercado, organiza *workshops* para os quais convida os diferentes especialistas, que possam informar as empresas acerca dos constrangimentos que existem no mercado e como podem lidar com eles, tentando dar as soluções. Esta entidade procura sempre munir as empresas de informação, porque, nos dias que correm, “a informação é tudo”, e dar as ferramentas necessárias às empresas para que elas “possam investir no mercado de forma mais segura e não ter tantas adversidades”. A nível de embargo, a única coisa que se pode fazer é “falar com as nossas tutelas e dizer que, de facto, o mercado é importante para as empresas”. A entidade tem uma missão no mercado russo prevista para o ano, com objetivo de fazer várias

reuniões e validar, em coordenação com a AICEP, um conjunto de informação que já tem para perceber quais são as oportunidades que existem para as empresas portuguesas.

### *Entidade 9 – EN9*

A *EN9* representa os seus associados, visando o reforço da sua competitividade, e colabora com associações congéneres de âmbito nacional e internacional. Desde os anos 90, quando organizou a sua primeira missão empresarial, a internacionalização tem sido um dos seus focos. A entidade apoia as empresas portuguesas, através do vasto leque de serviços no âmbito do comércio externo e na promoção das exportações, designadamente, apoio à realização de missões empresariais; apoio à realização de encontros de negócios; participação em feiras internacionais; missões de importadores; sessões de informação sobre os mercados, estudos de mercado; *workshops*; documentos de exportação, por exemplo, a emissão de Certificados de Origem, Certificados de Venda Livre, Carnet ATA e Vistos. Importa referir, também, que disponibiliza outros serviços técnicos e de consultoria, nomeadamente, a propriedade industrial, o apoio jurídico, etc.

A entidade alerta para os “riscos acrescidos” que a comercialização de produtos/serviços fora do território geográfico nacional implica. Portanto, é extremamente importante conhecer as diferentes etapas deste processo e os desafios que as empresas possam encontrar ao longo do processo de internacionalização. A *EN9* pode aconselhar as empresas em determinados procedimentos para minimizar as dificuldades. Face a tipo de barreiras que existem no mercado russo, a entidade disponibiliza os serviços do intérprete, e sugere recorrer aos serviços de advogados especialistas em direito russo, aos serviços locais de consultoria fiscal e contabilística, conhecer a legislação laboral local. Sempre que possível, a *EN9* encaminha as empresas para as Câmaras de Comércio.

A entidade tem protocolos com diferentes associações a nível nacional e internacional e tem parceria com um conjunto de *stakeholders*, “com os quais nos apoiamos mutuamente”. A entidade que lhe dá um apoio destacável é a AICEP, a delegação da AICEP em Moscovo. Ao fazer parte da EEN (*Enterprise Europe Network*), a *EN9* tem vários “parceiros instalados nos países da Europa e não só”, nomeadamente, as Câmaras de Comércio, entidades ligadas às tecnologias de inovação. Interage, também, com a Embaixada de Portugal na Rússia, mas não é uma interação regular. Só acontece quando existem “questões particularmente direcionadas com o funcionamento das atividades económicas ou legislativas do mercado”, por exemplo, para a organização de um



seminário, ação no mercado. A entidade convida a Embaixada ou a Câmara de Comércio para sessões de informação, que organiza para as suas empresas.

#### *Entidade 10 – EN10*

A *EN10* é dividida em seis áreas de intervenção, uma das quais é a internacionalização. O Departamento de Internacionalização foi criado, porque as suas empresas tinham a necessidade de apoio na exportação. “O objetivo do nosso trabalho é apoiar as empresas na exportação, através de desenvolvimento de contactos” para aumentar as oportunidades de negócio nos mercados externos para as empresas nacionais. A entidade já apoiou mais de 300 empresas em ações internacionais e tem o “balanço muito positivo”. Por ano, a *EN10* organiza mais de 15 ações internacionais, ações de promoção e missões inversas, isto é, traz os potenciais importadores para Portugal para eles conhecerem as empresas nacionais e os seus produtos. O seu objetivo é dar a notoriedade aos produtos portugueses nos mercados internacionais. Pode-se dizer que esta entidade tem dois tipos gerais de ações, levar as empresas nacionais, que são financiadas para participar nessas ações, para outro mercado, ou trazer a Portugal os importadores, jornalistas, *opinion makers*.

A *EN10* desenvolveu várias parcerias com diferentes entidades para trazer as máximas vantagens para as suas empresas associadas. Tem parcerias com outros *clusters* nacionais e internacionais, associações do setor, as Câmaras Municipais, as instituições de ensino. A entidade acrescentou, também, que trabalha com as embaixadas, mas ainda mais com a AICEP. De acordo com esta entidade, a AICEP é a entidade portuguesa que trabalha a parte de apoio ao investimento e está presente em grande parte dos países do mundo. Em cada ação que tem num determinado mercado, “estamos em constante contacto com as embaixadas e a AICEP Portugal do próprio mercado”. Comentou, também, que as embaixadas costumam visitá-los e as suas empresas nas ações internacionais, assim como a AICEP, que, normalmente, está sediada nas embaixadas.

O papel da *EN10* passa por “ser guia, mas também despertar as empresas para as novas exigências dos mercados”. Portanto, esta entidade alicerça as suas ações para as empresas, numa lógica de continuidade e proximidade “fazendo jus ao conceito da Estratégia de Eficiência Coletiva”. Como a própria entidade referiu, “o trabalho desenvolvido não é de uma entidade, mas sim representativo de um esforço coletivo”, onde se incluem o poder local e o poder central.

A entidade considera que os mercados são cada vez mais exigentes, porque existe mais oferta, e os clientes procuram os produtos mais personalizados, pelo

que as empresas devem “delinear o projeto de internacionalização correspondente ao mercado onde pretendem atuar”.

A análise das entrevistas com entidades permitiu concluir que a internacionalização não se inicia com a exploração do mercado externo por via das exportações irregulares. É extremamente importante fazer uma pesquisa que consiga sustentar a sua estratégia de internacionalização, antes de avançar para o processo em si.

As empresas devem começar por fazer o “check-up” interno, porque “não é quando a empresa está mal internamente” (EN9), é que vai alargar o seu escopo geográfico de atuação. Tem de se perceber se a empresa não tem fraquezas a nível interno e qual é a sua dinâmica de crescimento no mercado doméstico. É preciso, também, conhecer bem o seu produto/serviço, as suas características e funcionalidades para perceber se será comercializado assim como está ou carece de adaptações aos hábitos locais. Para garantir a integridade e continuidade do processo (EN10), as empresas necessitam de analisar a sua capacitação, ou seja, a disponibilidade da matéria prima, o capital disponível para o investimento, os recursos humanos que têm à sua disposição para fornecer o mercado-alvo em quantidades requisitadas. Com base nesta informação, a empresa deve traçar o perfil do consumidor que pretende atingir, e localizá-lo no mapa geográfico. De seguida, se tiver segmentos de interesse localizados nos diferentes países, deve compará-los em termos de dificuldades e oportunidades, e escolher um mercado-alvo. Ao ter um mercado em vista, deve-se fazer o levantamento das entidades de apoio à internacionalização nacionais e internacionais e das outras empresas que possam vir a ser as suas parceiras. O estudo do mercado mais detalhado e, a primeira abordagem ao mercado pode ser feita individualmente ou com o apoio das entidades (ver Figura 4).

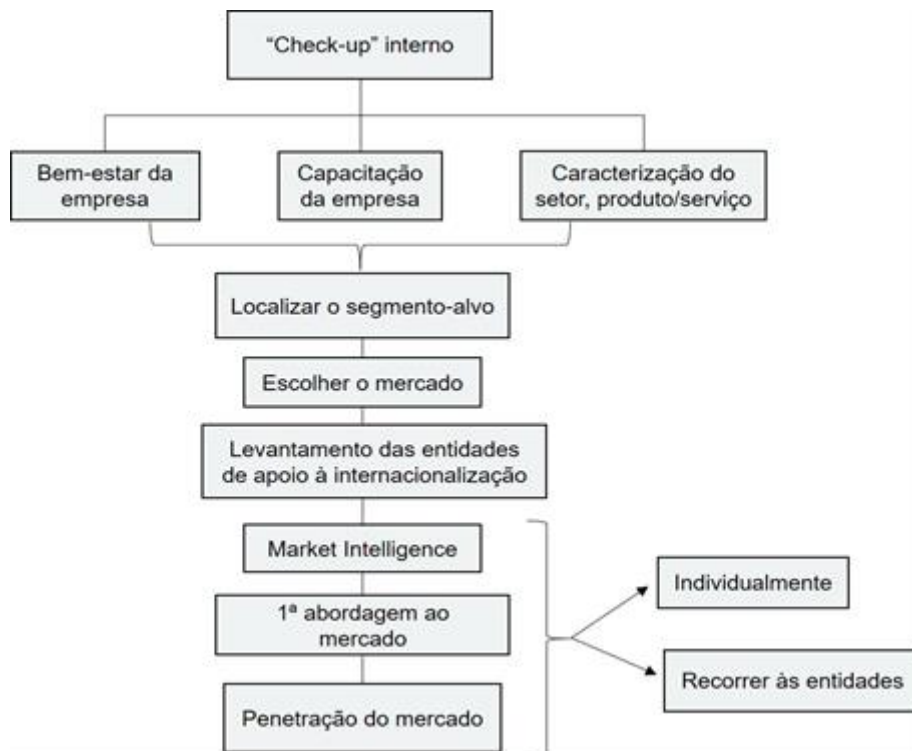


Figura 4 – Processo de pré-internacionalização (Fonte: Elaboração própria)



## 4.2 A rede institucional externa

Constituem esta rede, as entidades, localizadas no exterior, que se dedicam ao desenvolvimento das relações comerciais favoráveis entre a República Portuguesa e a Federação Russa.

### 1. Embaixada de Portugal na Rússia

A Embaixada de Portugal na Rússia é a missão diplomática localizada na capital da Federação da Rússia. A sua ação passa por proteger os interesses dos cidadãos portugueses, que residem no território russo, e promover relações amistosas entre os dois Estados, através da dinamização de diferentes atividades. Faz, ainda, as negociações com o Estado acreditador, ou seja, a Rússia, de modo a seguir a política externa portuguesa definida pelos serviços centrais (MNE, 2019b).

### 2. Câmara de Comércio Ibero-Russa

A Câmara de Comércio Ibero-Russa foi criada em Espanha, em 2011, para fomentar as relações comerciais entre a América Latina, a Península Ibérica e a Federação Russa. Este quadro institucional desenvolve várias atividades, tais como, a realização de estudos na área de ciências sociais, a organização de diversos eventos que contribuem para o desenvolvimento das relações comerciais, a promoção de formação (Câmara de Comércio Ibero-Russa, 2019).

### 3. Agência Nacional de Investimentos Diretos (NADI)

A Agência Nacional de Investimentos Diretos foi criada na Rússia, em 2001, com o objetivo de ajudar as empresas russas e estrangeiras, os setores e regiões russos, a atrair o investimento, que é um fator crucial para o desenvolvimento económico. Esta entidade tem uma estreita colaboração com as entidades governamentais locais, administração regional, organizações financeiras internacionais, assim como as empresas nacionais e internacionais (NADI, 2008).

### 4. Agência Federal de Gestão de Zonas Económicas Especiais

A sua função consiste em atrair os investimentos estrangeiros, especialmente o IDE, para as cidades russas que pertencem à Zonas Económicas Especiais (ZEE), onde vigora a legislação própria. Nas ZEE, os “Territórios Prioritários de Desenvolvimento Socioeconómico”, as empresas estrangeiras podem beneficiar

do ambiente de negócios mais dinâmico e de outros incentivos disponibilizados pelo Governo russo (AICEP, 2016).

### 4.3 Empresas exportadoras portuguesas

De seguida, são apresentadas as 55 maiores empresas portuguesas de todas as regiões, presentes no mercado russo. Existem, também, empresas de menor dimensão, a operar no mercado russo, cujo número diminuiu, em 2017, de 639 para 564 (AICEP Portugal Global, 2019a).

<b>Maiores Empresas Exportadoras Portuguesas</b>		
<b>Mercado: Rússia</b>		
<b>Ano: 2016</b>		
<b>Região: Centro</b>		<b>Portugal</b>
<b>Empresa</b>	<b>Atividade Económica</b>	<b>Concelho</b>
A. Silva, Godinho & CIA, Lda	Fabricação de moldes metálicos	Aveiro
Amorim & Irmãos, SA	Fabricação de rolhas de cortiça	Aveiro
Amorim Cork Composites, SA	Fabricação de outros produtos de cortiça	Aveiro
Amorim Revestimentos, SA	Fabricação de outros produtos de cortiça	Aveiro
António Almeida - Cortiças, SA	Fabricação de rolhas de cortiça	Aveiro
Arsopi - Indústrias Metalúrgicas Arlindo S.Pinho, S.A.	Fabricação de outras máquinas diversas para uso específico, n.e.	Aveiro
BLB - Indústrias Metalúrgicas, SA	Fabricação de louça metálica e artigos de uso doméstico	Aveiro
Bosh Termotecnologia, SA	Fabricação de aparelhos não elétricos para uso doméstico	Aveiro
Cabopol - Polymer Compounds, SA	Fabricação de matérias plásticas sob formas primárias	Leiria
Corksribas - Indústria Granuladora de Cortiça, SA	Comércio por grosso de materiais de construção e equipamento sanitário	Aveiro
Davion - Indústria de Vestuário, SA	Confecção de outro vestuário exterior em série	Coimbra
Dexprom - Produção de Moldes, Lda	Fabricação de moldes metálicos	Leiria
Divmac - Projetos, Automatismos e Periféricos Industriais SA	Fabricação de outras máquinas diversas para uso específico, n.e.	Aveiro
Factorum Pele - Calçados, Lda	Fabricação de calçado	Aveiro
Faurecia - Assentos de Automóvel, Lda	Fabricação de outros componentes e acessórios para veículos automóveis	Aveiro
Granorte - Revestimentos de Cortiça, Lda	Fabricação de outros produtos de cortiça	Aveiro
Grés Panaria Portugal, SA	Fabricação de ladrilhos, mosaicos e placas de cerâmica	Aveiro
Heliflex - Tubos e Mangueiras, SA	Fabricação de chapas, folhas, tubos e perfis de plástico	Aveiro
Ibershoes - Serviços de Marketing, Lda	Comércio por grosso de calçado	Aveiro
Ideal Molde - Indústria de Moldes de Plástico, Lda	Fabricação de moldes metálicos	Leiria
Indasa - Indústria de Abrasivos, SA	Fabricação de produtos abrasivos	Aveiro
Marimoldes - Sociedade Marinhense de Moldes, Lda	Fabricação de moldes metálicos	Leiria
Matcerâmica - Fabrico de Louça, S.A.	Fabricação de artigos de uso doméstico de faiança, porcelana e grés fino	Leiria
Total:		23

Tabela 2 – Maiores Empresas Exportadoras Portuguesas, região Centro (Fonte: Elaboração própria)

<b>Maiores Empresas Exportadoras Portuguesas</b>		
<b>Mercado: Rússia</b>		
<b>Ano: 2016</b>		
<b>Região: Norte</b>		<b>Portugal</b>
<b>Empresa</b>	<b>Atividade Económica</b>	<b>Concelho</b>
ACO - Fábrica de Calçado, SA	Fabricação de calçado	Braga
Amtor Flexibles Portugal, Lda	Fabricação de embalagens de plástico	Porto
Armando Ferreira da Silva & Filhos, Lda	Fabricação de mobiliário de madeira para outros fins	Porto
Calsuave -Indústria de Cortiças, Lda	Fabricação de calçado	Braga
Clover Portugal, Lda	Fabricação de computadores e de equipamentos periféricos	Porto
Colquímica Adhesives, S.A.	Produção de adesivos	Porto
Copo Têxtil Portugal, SA	Tecelagem de fio do tipo seda e de outros têxteis	Porto
Cruzatendência -Indústria de Calçado, Unipessoal, Lda	Fabricação de calçado	Porto
CTH Porto - Indústria Alimentar, Unipessoal, Lda	Abate de gado (produção de carne)	Porto
Cunha & Freitas, Lda	Fabricação de calçado	Porto
Desicor - Indústrias, SA	Fabricação de outras obras de madeira	Porto
Endutex - Revestimentos Têxteis, SA	Fabricação de outros têxteis diversos, n.e.	Porto
Fernandes & Sampaio, Lda	Fabricação de calçado	Porto
Fibromade - Domingos Barros - Folhas de Madeira, SA	Fabricação de folheados, contraplacados, lamelados e de outros painéis	Porto
Formosinho Internacional Têxteis, Lda	Comércio por grosso de têxteis	Braga
J.A Beira, Lda	Fabricação de rolhas de cortiça	Porto
J. Silva Moreira & Irmãos, Lda	Fabricação de mobiliário de madeira para outros fins	Porto
José António Sampaio Teixeira & Cia, Lda	Fabricação de calçado	Porto
Lameirinho - Indústria Têxtil, SA	Fabricação de artigos têxteis confeccionados, exceto vestuário	Braga
Lankhorst Euronete Portugal, S.A.	Fabricação de redes	Porto
Manuel Leite de Melo, Lda	Fabricação de calçado	Porto
Total:		21

Tabela 3 – Maiores Empresas Exportadoras Portuguesas, região Norte (Fonte: Elaboração própria)



<b>Maiores Empresas Exportadoras Portuguesas</b>		
<b>Mercado: Rússia</b>		
<b>Ano: 2016</b>		
<b>Região: Lisboa e Vale do Tejo</b>		<b>Portugal</b>
<b>Empresa</b>	<b>Atividade Económica</b>	<b>Concelho</b>
ADP Fertilizantes, S.A.	Fabricação de adubos químicos ou minerais e de compostos azotados	Lisboa
Clipouro - Comércio de Artigos de Papelaria, Informática e Desenho, Lda	Fabricação de outros artigos de pasta de papel, de papel e de cartão	Lisboa
Galvão & Noronha, Lda	Indústria do café e do chá	Lisboa
Hovione Farma Ciência, SA	Fabricação de produtos farmacêuticos de base	Lisboa
Italagro - Indústria de Transformação de Produtos Alimentares	Preparação e conservação de frutos e de produtos hortícolas por outros processos	Lisboa
J.C. Coimbra II - Distribuição, SA	Comércio por grosso de azeite, óleos e gorduras alimentares	Setúbal
JACL Products - Produção	Fabricação de outros componentes e acessórios para veículos automóveis	Lisboa
Total:		7

Tabela 4 – Maiores Empresas Exportadoras Portuguesas, região Lisboa e Vale do Tejo (Fonte: Elaboração própria)

<b>Maiores Empresas Exportadoras Portuguesas</b>		
<b>Mercado: Rússia</b>		
<b>Ano: 2016</b>		
<b>Região: Alentejo</b>		<b>Portugal</b>
<b>Empresa</b>	<b>Atividade Económica</b>	<b>Concelho</b>
Adega Cooperativa de Borba, CRL	Produção de vinhos comuns e licorosos	Évora
Corkart - Indústria de Cortiças, Lda	Fabricação de outros produtos de cortiça	Évora
Enoforum - Comércio e Exportação de Vinhos, SA	Comércio por grosso de bebidas alcoólicas	Évora
Enoport - Produção e Exportação de Bebidas, SA	Produção de vinhos comuns e licorosos	Santarém
Total:		4

Tabela 5 – Maiores Empresas Exportadoras Portuguesas, região Alentejo (Fonte: Elaboração própria)

No âmbito de comércio internacional, as empresas portuguesas têm vários anos de experiência em comercialização dos produtos tradicionais tais como, o vinho, a cortiça e o calçado (Viana & Hortinha, 2009). De uma breve análise que se pode fazer das Tabelas 2, 3, 4, 5, a maioria das empresas portuguesas internacionalizadas no mercado russo estão localizadas no Centro de Portugal,

no distrito de Aveiro, e, maioritariamente, do setor de calçado, cortiça e agroalimentar.

#### 4.3.1 Análise das entrevistas com as empresas

Foram contactadas, no total, 23 empresas das quais foram entrevistadas 6, uma presencialmente, uma por email, quatro por via das tecnologias de comunicação. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para os efeitos de análise de dados, e tiveram a duração média de 20 minutos.

<b>Empresas</b>	<b>Atividade económica</b>	<b>Dimensão</b>
EM 1	Comércio por grosso de bebidas alcoólicas	Microempresa
EM2	Fabricação de artigos de plástico para a construção	Pequena empresa familiar
EM3	Fabricação de mobiliário de madeira para outros fins	PME
EM4	Fabricação de rolhas de cortiça	Grande Empresa
EM5	Fabricação de preparações farmacêuticas	PME
EM6	Fabricação de calçado	PME

Tabela 6 – Caracterização das empresas entrevistadas (Fonte: Elaboração própria)

As empresas portuguesas têm demonstrado o interesse particular pelo mercado russo, que consideram um mercado com potencial para os seus produtos e serviços. Apesar de fazer parte dos mercados emergentes, “continua a puxar a procura” (EM3), ao contrário dos mercados europeus, que têm oferta diversificada (EM5), o que constitui um fator preponderante aquando da seleção do mercado. A única característica que distingue esse mercado dos outros é a “volatilidade da sua moeda” (EM6). O mercado europeu é mais exigente relativamente às normas, o produto e a sua qualidade são mais verificados, “não há espaço a concorrentes que queiram copiar” e “as condições de concorrência são mais ou menos niveladas” (EM2). Face a menor estabilidade política e económica e as maiores dificuldades impostas em termos de procedimentos, nos países emergentes, existe a necessidade de analisar estas questões e medir o risco. Existe uma grande diferença entre mercados emergentes e mercados europeus “na ótica de quem investe numa estrutura local” (EM4). A EM3 conseguiu identificar outra desvantagem dos mercados emergentes em relação aos mercados europeus, a venda a crédito que é mais difícil.

A *EM2* optou pelo mercado russo por não haver fornecedores suficientes daquele tipo de produto, a necessidade identificada com ajuda do seu comercial, que desempenhou o papel da “ponte” entre esta empresa e as fábricas russas que começou a fornecer. Existem grandes expectativas relativamente ao mercado da Rússia, devido a sua estabilidade económica (*EM1*), a sua dimensão atual e o potencial de crescimento (*EM5*). A *EM1* percebe a “a maior oportunidade de mercado para vinhos de elevada qualidade” na Rússia, por isso considera importante o investimento nas relações comerciais bilaterais. De acordo com a *EM6*, não teve nenhuma razão em particular para a sua expansão para o mercado russo, foi “mais uma das oportunidades que apareceu”. A maioria das empresas tem a sua presença no mercado russo há vários anos, pelo que é o seu mercado histórico, no qual a sua marca “está muito consolidada” (*EM3*). A *EM4* começou a abordar este mercado nos anos 60, sendo a empresa exclusiva em termos de rolhas que conseguiu explorar o mercado de União Soviética. Esta empresa conseguiu encontrar os mecanismos para abordar o mercado da URSS, que tinha potencial e era pouco trabalhado por ser um mercado fechado. De uma forma geral, as empresas descrevem a sua experiência no mercado russo como muito positiva e pretendem continuar a trabalhá-lo.

Sendo um mercado distante a vários níveis, com suas particularidades, as empresas optam por abordar o mercado russo por via de exportação direta (*EM1*), (*EM3*), e procuram os agentes que possuam o *know-how* sobre este mercado. Nos anos 90, com a independência dos países da antiga URSS, a *EM4* viu a necessidade de ajustar a sua estratégia de abordagem do mercado russo para “manter a sua posição”, e acabou por abrir o seu escritório e os armazéns em Moscovo. Isto permitiu fornecer alguns dos mercados da Europa de Leste ao mesmo tempo. Porém, a empresa identificou as divergências entre esses mercados e optou por uma abordagem diferenciada a cada mercado, em alguns casos através do agente, em alguns casos através de distribuidor. Atualmente, a *EM4* tem um distribuidor na Rússia, que faz a distribuição dos seus artigos. A *EM5* tem vários distribuidores locais no mercado russo, que tratam de distribuição de produtos. Porém, pretende entrar no mercado com a sua própria marca e ter o parceiro local, o que ainda não conseguiu. Há 4-5 anos, sentiu-se o efeito do aumento do custo de transporte, agravamento das taxas alfandegárias, forte desvalorização do rublo, e para não perder este mercado e garantir o “elevado nível de serviço”, a *EM2* decidiu produzir os seus produtos na Rússia. Esta medida permitiu reduzir o tempo de entrega do produto ao cliente, reforçando a sua competitividade. A participação em feiras ajuda a estabelecer o contacto com os potenciais clientes e iniciar o processo de internacionalização. De acordo com a *EM6*, a carteira de clientes que tem, foi “através dos contactos realizados na feira”. Houve dois ou três clientes que visitaram a *EM6* na feira realizada em Portugal, e, posteriormente, foi contactada

por um agente português, que tinha o contacto no mercado russo. Essa empresa russa estava interessada em comprar os produtos da sua marca, que veio a ser o seu cliente russo exclusivo.

As empresas têm muita experiência no mercado russo e os seus produtos são bem aceites pelos consumidores russos. Contudo, ainda existem alguns constrangimentos com os quais as empresas portuguesas devem saber lidar. A *EM1* identificou como a barreira principal, os atrasos na entrada das encomendas na Rússia, que coloca na Lituânia. Frequentemente, as empresas têm dificuldades com a língua, porque poucos dominam o inglês, e a legislação que é diferente (*EM2*), (*EM3*), sendo que a sua clareza e funcionamento são regularmente questionados (*EM5*). De acordo com a *EM4*, existe um grande risco de não receber, visto que o mercado é muito dinâmico e as suas empresas são “orientadas para o curto prazo” e obter os lucros no curto prazo. Por essa razão, há muitas empresas russas que vão à falência ou passam dificuldades financeiras, e, conseqüentemente, não conseguem pagar às empresas estrangeiras. A volatilidade da moeda também pode prejudicar as empresas portuguesas. Nas alturas em que a moeda russa desvaloriza, a *EM6* sente-se afetada, porque o número de encomendas diminui, ou seja, a volatilidade da moeda “implica a volatilidade das encomendas”.

O desacordo entre o Ocidente e a Rússia que tem a sua génese nas posições diferentes relativamente ao conflito do ano 2014 na Ucrânia, afetou o comércio entre a Rússia e os países europeus. A UE aplicou sanções às pessoas individuais e coletivas da Rússia, que, posteriormente, tomou as “medidas retaliatórias” (AICEP Portugal Global, 2016, p.9). Foi proibida a importação de certos produtos, essencialmente, da área alimentar. Porém, nenhuma das empresas entrevistadas foi diretamente afetada. A *EM4* referiu apenas que, sentiu algumas dificuldades devido às alterações na legislação da Península da Crimeia, que é um dos clientes mais importantes no setor da rolha de cortiça. De acordo com a *EM2*, com a deslocação da produção para a Rússia, de certa forma, a empresa “beneficiou” das sanções, porque atualmente a Rússia pratica a política protecionista, logo, privilegia a produção a base nacional. Assim, a *EM2* conseguiu ganhar uma vantagem em relação aos seus concorrentes. As outras empresas referiram que não sentiram um impacto notável das sanções.

Verificou-se que apenas uma empresa recorreu ao apoio da entidade da rede institucional de apoio à internacionalização para entrar no mercado russo. A *EM1* tem participado em várias provas e feiras internacionais neste mercado, através da ViniPortugal, que detém a informação relevante sobre o mercado russo. Nunca houve a necessidade de recorrer às entidades de apoio à internacionalização para entrar no mercado externo (*EM6*), porque a empresa

sempre foi abordada diretamente pelos clientes. No setor da *EM4*, mais ninguém tem o know-how do mercado russo que a própria empresa tem, que ganhou com a experiência. A empresa entrou no mercado, na altura da antiga URSS, através da rede de contactos pessoais. No entanto, a *EM4* mencionou a AICEP, que é “um mecanismo muito importante” para as empresas, visto que, dinamiza “os encontros com indústrias de vários países”, e as visitas dos empresários portugueses aos mercados externos. De acordo com esta empresa, a Embaixada da República Portuguesa na Rússia, que ajuda com questões de tradução, também desempenha um papel importante no processo de internacionalização. A *EM2* já usufruiu dos serviços das entidades de apoio no processo de internacionalização no passado, mas não foi para abordar o mercado russo. Nos diferentes países de destino onde a *EM5* opera, já recorreu a AICEP e a sua rede, e “tem sido extremamente útil”. No caso da Rússia, a empresa teve o conhecimento dos incentivos que existem, mas usou unicamente o apoio da delegação local da AICEP. No passado, conseguiu estabelecer o contacto com a associação russa equivalente a APIFARMA, com a qual chegou a assinar um protocolo, e alguns organismos russos. Porém, a *EM5* não viu a necessidade de recorrer a qualquer sistema de apoio do lado russo. A *EM6* revelou que, o apoio que tem da associação setorial, a APICCAPS, é na realização de feira, mas “não de contacto direto com o cliente”. Uma empresa (*EM3*) referiu que não tinha conhecimento das entidades de apoio no âmbito da internacionalização e dos serviços que oferecem as empresas nacionais.



## 5. Conclusão

A internacionalização é um processo muito complexo, trabalhoso e demoroso, mas que traz vários benefícios a longo prazo às empresas e ao Estado. Atualmente, Portugal está “na moda” (EN8), o que pode ser aproveitado pelas empresas nacionais para fazer crescer a economia portuguesa.

A presente investigação permitiu concluir que antes de avançar para o processo de internacionalização, deve-se proceder ao processo de pré-internacionalização (ver Figura 4). É extremamente importante conhecer o produto/serviço que se tem e avaliar o funcionamento interno da empresa. Posteriormente, a empresa que pretende internacionalizar as suas atividades deve reunir a informação acerca do mercado-alvo e escolher o modo de entrada. Esses procedimentos são importantes antes de fazer o investimento, porque conhecer o mercado-alvo envolve menos custos do que iniciar a internacionalização sem saber as especificidades do mercado (EN1).

As entidades de apoio à internacionalização, que podem apoiar as empresas portuguesas neste processo, funcionam em rede e desenvolvem atividades que se complementam. A “peça fundamental” (EN7) da rede é a AICEP, que funciona como “o interlocutor entre a embaixada e as entidades/empresas” (EN5), sendo que, os seus delegados, na maioria dos países, estão localizados nas instalações da embaixada. Todas as entidades da rede institucional procuram aumentar a notoriedade dos produtos “*made in Portugal*” e oferecem diversos serviços, sobretudo, na fase de pré-internacionalização. Algumas entidades privadas com fins lucrativos ajudam na formulação e implementação da estratégia comercial no mercado externo. As empresas portuguesas que usufruem dos serviços das entidades da rede institucional são, maioritariamente, as PME’s sem ou com pouca experiência na internacionalização. As empresas que possuem o know-how sobre este processo não recorrem às entidades para evitar a fuga de informação (EN4).

Para abordar o mercado russo, as empresas nacionais procuram os agentes ou distribuidores locais que dominam a língua e conhecem as suas especificidades. O mercado russo apresenta um grande potencial e capacidade aquisitiva, principalmente nas grandes metrópoles, mas é um mercado desconhecido para as empresas portuguesas. Para as empresas que operam nesse mercado há vários anos, é o seu “mercado histórico” (EM2; EM4), pelo que não o consideram emergente (EM3). A predominância da língua oficial da Rússia nos negócios, a legislação complexa e a volatilidade da moeda são as barreiras com as quais as empresas portuguesas se deparam mais. As entidades privadas da rede institucional não conseguem eliminar essas barreiras, mas podem comunicá-las

às autoridades competentes para que entrem em negociação com outra parte. É importante que haja a colaboração entre as entidades e as empresas portuguesas e russas.

### 5.1 Limitações do estudo e propostas para investigações futuras

Apesar de terem sido cumpridos os objetivos desta investigação foram encontrados vários obstáculos de natureza diversa, que de alguma forma, limitaram o estudo em causa. Aponta-se como uma considerável limitação, o uso exclusivo de ferramentas de pesquisa qualitativa. A ferramenta usada para este estudo em concreto foi a entrevista semiestruturada, que consiste em recolher as descrições de um determinado fenómeno (Opdenakker, 2006). A objetividade dessa descrição depende do modo como a faz o entrevistado e a análise dos dados recolhidos, por sua vez, depende da capacidade analítica do entrevistador.

Inicialmente, o foco da investigação era a Embaixada de Portugal em Moscovo, que, no entanto, não demonstrou o interesse em colaborar no estudo. Tentou-se contactar as embaixadas dos outros países, mas sem êxito. Após várias tentativas de estabelecer o contacto com estas instituições, foi decidido reformular os objetivos da investigação tendo-se focado na rede de entidades de apoio à internacionalização.

O número das entrevistas realizadas não permite fazer as generalizações à escala nacional. Como o processo de estabelecimento de contactos com as entidades e a realização das entrevistas é muito demoroso, não foi possível reunir dados junto de todas as entidades e empresas. Das 151 entidades acreditadas no âmbito do Vale “Oportunidades de Internacionalização” e outras entidades de apoio, o número não especificado, foram selecionadas apenas 23 entidades para a construção da rede. Destas entidades, 10 demonstraram a sua disponibilidade e abdicaram do seu tempo para partilhar o seu *know-how* e a informação pertinente acerca desta temática. Foram identificadas 55 maiores empresas exportadoras portuguesas, das quais foram entrevistadas apenas 5. Não se conseguiu identificar todas as PME’s e microempresas que se internacionalizaram para a Rússia, pelo que foi realizada apenas uma entrevista com uma pequena empresa familiar recomendada pelos contactos profissionais do investigador. O estudo, portanto, incidiu sobre as grandes empresas exportadoras, que têm capacitação diferente das empresas de menor dimensão.

A entrevista pode-se fazer de várias formas: cara a cara, por telefone ou por via de novos meios de comunicação (Opdenakker, 2006). Foram utilizados todos os métodos para a realização das entrevistas, o que influenciou a interpretação e



harmonização dos dados recolhidos. As entrevistas por e-mail, exceto uma, não foram consideradas na análise dos resultados por conterem pouca informação relevante. É importante referir que, nas entrevistas cara a cara, que implicam a resposta espontânea, os entrevistados demonstraram mais confiança, envolvimento e disposição para partilhar a informação. A qualidade de chamada por telefone e via Skype condicionou o tempo de gravação da entrevista e a qualidade dos dados recolhidos e exigiu mais esforços por parte do entrevistado e entrevistador. Devido às distâncias geográficas, à falta de transporte próprio do autor deste estudo e à falta de transportes públicos até ao local onde a maioria das entidades e empresas se situam, não existia possibilidade de realizar todas as entrevistas cara a cara. As 4 entrevistas cara a cara foram realizadas com a ajuda dos terceiros, pelo que foi necessário estar, constantemente, a fazer o ajuste do dia e do horário da realização das entrevistas. Algumas entrevistas até foram canceladas por estes motivos.

O presente trabalho permite identificar as lacunas existentes na investigação científica e estabelecer a base para a realização dos futuros estudos nesta temática. Propõe-se, portanto, a realização do estudo semelhante, com o foco apenas num determinado setor e em todas as partes intervenientes, ou seja, todas as entidades de apoio de diferentes tipologias e as empresas deste setor. O autor pode alterar o mercado de destino conforme o seu interesse pessoal e definir a dimensão e/ou localização geográficas das empresas que pretende estudar. Seria interessante, também, investigar a imagem dos produtos ou serviços portugueses de um determinado setor e medir a perceção dos clientes de um determinado mercado externo. Pode-se comparar a perceção da imagem de um determinado produto ou serviço dos clientes nacionais e clientes do mercado-alvo. Existem, portanto, várias combinações possíveis.

## Referências

- ADRAL. (2019). Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo. Retrieved March 29, 2019, from <http://www.adral.pt/pt/Paginas/home.aspx>
- AEP. (2019). Associação Empresarial de Portugal. Retrieved May 6, 2019, from <https://www.aeportugal.pt/pt/servicos-1/internacionalizacao/>
- AERLIS. (2019). Associação Empresarial da Região de Lisboa. Retrieved May 6, 2019, from <https://www.aerlis.pt/>
- Agnadal, H., & Chetty, S. (2007). The impact of relationships on changes in internationalization strategies of SMEs. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1449–1474.
- AICEP Portugal Global. (2011). *Португалия и Россия: что общего?/Portugal e Rússia: o que têm em comum?* Retrieved from <http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/EdicaoAicepPortugalGlobal/Documents/Russia191112.pdf>
- AICEP Portugal Global. (2016). *Mercados informação de negócios Rússia*. Retrieved from <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/RussiaODM.pdf>
- AICEP Portugal Global. (2017a). *Portugal-Ficha País*. Retrieved from <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalFichaPais.pdf>
- AICEP Portugal Global. (2017b). *Rússia - Ficha de Mercado*. Retrieved from <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=b9573620-9ba6-42ae-8ad9-2e6baefe2936>
- AICEP Portugal Global. (2018a). AICEP Portugal Global. Retrieved June 5, 2018, from <http://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/PorquePortugal/Paginas/melhores-competencias.aspx>
- AICEP Portugal Global. (2018b). *Oportunidades e Barreiras.Pdf*.
- AICEP Portugal Global. (2018c). *Relacionamento Económico com Portugal .pdf*.
- AICEP Portugal Global. (2019a). Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. Retrieved April 8, 2019, from <http://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/Paginas/sobre-nos.aspx>
- AICEP Portugal Global. (2019b). Importar produtos portugueses. Retrieved from [www.aicep.pt](http://www.aicep.pt)
- AIDA. (2019). Associação Industrial do Distrito de Aveiro. Retrieved March 29, 2019, from <http://aida.pt/internacionalizacao.html>
- Aiello, G., Donvito, R., Grazzini, L., Halliburton, C., Wagner, B., Wilson, J., ... Shokola, I. (2015). An international comparison of “Made in Italy” in the fashion, furniture and food sectors: An observational research study in

- France, Russia and The United Kingdom. *Journal of Global Fashion Marketing*, 6(2), 136–149. <https://doi.org/10.1080/20932685.2015.984822>
- AIEN. (2016). Associação para a Inovação Empresarial do Norte. Retrieved April 6, 2019, from <https://aien.pt/pdf/flyer-aien.pdf>
- AIP. (2019). Associação Industrial de Portugal – Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa. Retrieved April 7, 2019, from <http://www.aip.pt/pt/internacionalizacao>
- AMOG. (2019). Associação para a Melhoria da Organização e Gestão. Retrieved March 3, 2019, from <http://www.amog.pt/pt/>
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms : A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230>
- ANIVÉC. (2019). Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confeção. Retrieved March 8, 2019, from <https://www.anivec.com/apresentacao>
- ANPME. (2019). Associação Nacional das Pequenas e Médias Empresas. Retrieved March 10, 2019, from <https://www.anpme.pt/apresentacao-anpme/>
- APCOR. (2019). Associação Portuguesa da Cortiça. Retrieved March 12, 2019, from <http://www.apcor.pt/quem-somos/>
- APICCAPS. (2019). Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes e Artigos de Pele e Seus Sucedâneos. Retrieved March 12, 2019, from <https://www.apiccaps.pt/apiccaps/quem-somos/123.html>
- APIFARMA. (2019). Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica. Retrieved March 13, 2019, from <https://www.apifarma.pt/apifarma/Paginas/default.aspx>
- ATP. (2019). Associação Têxtil e Vestuário de Portugal. Retrieved March 8, 2019, from <http://www.atp.pt/gca/index.php?id=7>
- Azevedo, P. A. (2017). A dupla tributação internacional : questões levantadas e métodos para a evitar. *Cadernos de Direito Actual*, 6(ISSN 2340-860X), 31–65.
- Benito, G. R. G. (2015). Why and how motives (still) matter. *The Multinational Business Review*, 23(1), 15–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MBR-02-2015-0005>
- Benito, G. R. G., & Welch, L. S. (1977). De-Internationalization. *Management International Review*, 37(Internationalization Processes – New Perspectives for a Classical Field of International Management), 7–25.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93–98.
- Buhmann, A. (2016). Measuring Country Image. Theory, Method, and Effects. In *Measuring Country Image*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15407-3>

- C.C. da Federação Russa. (2011). Câmara de Comércio da Federação Russa,. Retrieved February 12, 2018, from [https://tpprf.ru/ru/vneshnie-svyazy/bilateral\\_cooperation/countries/euro/port/palata/](https://tpprf.ru/ru/vneshnie-svyazy/bilateral_cooperation/countries/euro/port/palata/)
- Câmara de Comércio Ibero-Russa. (2019). Câmara de Comércio Ibero-Russa,. Retrieved March 28, 2019, from <http://iberorusa.com/pt/camara/apresentacao/>
- Cavusgil, S. T. (1982). Some observations on the relevance of critical variables for internationalization stages. *Export Management : An International Context*, 276–286.
- Cavusgil, S. T., Ghauri, P. N., & Akcal, A. A. (2013). *Doing Business in Emerging Markets* (2nd editio; M. Kavanagh, Ed.). Retrieved from [https://books.google.pt/books?id=dtTGQ9l8RDYC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?id=dtTGQ9l8RDYC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- COMPETE2020. (2017). COMPETE2020. Retrieved April 29, 2019, from <http://www.poci-compet2020.pt/sobre-nos/Missao>
- Cuervo-Cazurra, A., & Narula, R. (2015). A set of motives to unite them all? Revisiting the principles and typology of internationalization motives. *The Multinational Business Review*, 23(January 2015). <https://doi.org/10.1108/MBR-02-2015-0009>
- DRE. (1995a). Decreto n.º 26/95. Retrieved October 20, 2018, from <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/488149/details/normal?=-Acordo+sobre+a+Promoção+e+Proteção+Recíproca+de+Investimentos>
- DRE. (1995b). Decreto n.º 74/95. Retrieved October 20, 2019, from <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/662299/details/normal?q=I+SÉRIE-A%2C14+de+outubro+de+1995>
- DRE. (2007). Decreto n.º 15/2007. Retrieved October 20, 2018, from <https://dre.pt/pesquisa/-/search/636051/details/maximized?drelid=126236>
- Embaixada da Federação da Rússia. (2018). Embaixada da FR na RP. Retrieved June 20, 2018, from [www.embrussia.ru/informacao-geral](http://www.embrussia.ru/informacao-geral)
- Forsgren, M. (2001). The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review. In *International Business Review* (Vol. 11).
- Hafner-burton, E. M., & Montgomery, A. H. (2008). Power or Plenty. *Journal of Conflict Resolution*, 52, 213–242. Retrieved from <http://jcr.sagepub.com>
- Harzing, A. W. (2002). Acquisitions versus greenfield investments: International strategy and management of entry modes. *Strategic Management Journal*, 23(3), 211–227. <https://doi.org/10.1002/smj.218>
- Hillman, A. L., & Ursprung, H. W. (1988). Domestic Politics, Foreign Interests, and International Trade Policy. *The American Economic Review*, 78(4), 729–745. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-79247-5>

- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Ha Hoang and Bostjan Antoncic. *Journal of Business Venturing*, 18 (2), 165–187.
- Holtbrügge, D., & Baron, A. (2013). Market Entry Strategies in Emerging Markets: An Institutional Study in the BRIC Countries. *Thunderbird International Business Review*, 49(5), 237–252. <https://doi.org/10.1002/tie>
- IAFE. (2019). Instituto da Empresa. Retrieved March 6, 2019, from [http://www.iafe.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=44&Itemid=564](http://www.iafe.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=564)
- IERA. (2019). Incubadora de Empresas da Região de Aveiro. Retrieved March 10, 2019, from [https://www.cm-olb.pt/pages/855?news\\_id=770](https://www.cm-olb.pt/pages/855?news_id=770)
- Incubadora, I. (2019). IPN Incubadora. Retrieved March 9, 2019, from <https://www.ipn.pt/ipn>
- Infopédia. (2019). Tratados Luso-Russos. Retrieved March 25, 2019, from [https://www.infopedia.pt/\\$tratados-luso-russos-\(1782-1789\)](https://www.infopedia.pt/$tratados-luso-russos-(1782-1789))
- InovCluster. (2019). Cluster Agroindustrial do Centro. Retrieved March 9, 2019, from <http://www.inovcluster.pt/>
- Kahiya, E. T. (2013). Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 3–29. <https://doi.org/10.1007/s10843-013-0102-4>
- Kiss, A. N., & Danis, W. M. (2008). Country institutional context , social networks , and new venture internationalization speed. *European Management Journal*, 26(6), 388–399. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.09.001>
- Laroche, M., Papadopoulos, N., Heslop, L. A., & Murali, M. (2005). The influence of country image structure on consumer evaluations of foreign products. *International Marketing Review*, 22(1), 96–115. <https://doi.org/10.1108/02651330510581190>
- Leonidou, L. C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x>
- Market Access. (2019). Market Access. Retrieved March 10, 2019, from <https://marketaccess-global.com/empresa>
- Maurel, M., & Afman, E. (2007). Diplomatic Relations and Trade Reorientation in Transition Countries Diplomatic Relations and Trade Reorientation. *The Gravity Model in International Trade : Advances and Applications*. - Cambridge, Mass., 278–295. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511762109.010>
- Mercal. (2019). Mercal. Retrieved March 13, 2019, from <https://mercal.pt/historia-mercal-consulting-group/>
- Meyer, K. E., & Grosse, R. (2018). Introduction to Managing in Emerging Markets. In *The Oxford Handbook of Management in Emerging Markets*.

- <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190683948.013.1>
- MNE. (2019). Embaixada de Portugal em Moscovo. Retrieved March 25, 2019, from <https://www.moscovo.embaixadaportugal.mne.pt/pt/>
- Mohajan, H. K. (2018). Qualitative Research Methodology in Social Sciences and Related Subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7(1), 23. <https://doi.org/10.26458/jedep.v7i1.571>
- Musteen, M., Datta, D. K., & Butts, M. M. (2014). Do International Networks and Foreign Market Knowledge Facilitate SME Internationalization? Evidence From the Czech Republic. *Entrepreneurship: Theory and Practice* . <https://doi.org/10.1111/etap.12025>
- NADI. (2008). Agência Nacional de Investimentos Diretos. Retrieved March 28, 2019, from <http://www.napi.ru/ruhistory>
- Naray, O. (2008). Commercial Diplomacy : A Conceptual Overview. *7th World Conference of Trade and Promotion Organizations*, 1–16. Hague.
- Nisar, S., Boateng, A., Wu, J., & Leung, M. (2012). Understanding the motives for SMEs entry choice of international entry mode. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(7), 717–739. <https://doi.org/10.1108/02634501211273823>
- OECD. (2017). OECD. Retrieved February 11, 2019, from [https://atlas.media.mit.edu/en/visualize/tree\\_map/hs92/import/rus/show/all/2017/](https://atlas.media.mit.edu/en/visualize/tree_map/hs92/import/rus/show/all/2017/)
- Opdenakker, R. (2006). Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 7(4). Retrieved from <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/175/391>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 537–553.
- Portugal2020. (n.d.). Portugal2020. Retrieved March 12, 2019, from <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/competite-2020-apoia-industria-portuguesa-de-calcado-na-internacionalizacao-e-criacao-de-novas-marcas>
- PORTUGAL2020. (2019). PORTUGAL2020. Retrieved April 29, 2019, from <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/o-que-e-o-portugal2020>
- PortugalFoods. (2019). PortugalFoods. Retrieved March 11, 2019, from <https://www.portugalfoods.org/quem-somos>
- Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46 (1), 126–133.
- PREVIUM. (2019). PREVIUM. Retrieved March 15, 2019, from <http://www.previum.pt/site/index.php/a-previum/apresentacao>
- Ramkumar, B. (2018). Identifying sources and roles of networks in international expansion among small businesses in a less-technology-intensive industry. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 34(4). <https://doi.org/10.1504/IJESB.2018.10014552>

- Ribau, C., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2015). Internationalisation of the firm theories: a schematic synthesis. *International Journal of Business and Globalisation*, 15(4), 528. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2015.072535>
- Rodrigues, S. S. B., & Child, J. (2012). Building Social Capital for Internationalization. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(1), 23–38. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000100003>
- Rugman, A. M. (2009). Reconciling Internalization Theory and the Eclectic Paradigm. *The Multinational Business Review*, 18(1), 1–12.
- Santander. (2019). Trade Portal. Retrieved February 21, 2019, from <https://pt.portal.santandertrade.com/expedicoes-internacionais/russia/alfandega-e-transporte>
- Sedoglavich, V. (2012). Technological imperatives in the internationalization process: Results from a qualitative investigation of high-tech SME's. *Management Research Review*, 35(5), 441–459. <https://doi.org/10.1108/01409171211222386>
- SGS. (2019). Certificação SA. Retrieved March 12, 2019, from <https://www.sgs.pt/pt-pt/sustainability/social-sustainability/audit-certification-and-verification/sa-8000-certification-social-accountability>
- Shrader, R. C. (2001). COLLABORATION AND PERFORMANCE IN FOREIGN MARKETS: THE CASE OF YOUNG, HIGH-TECHNOLOGY, MANUFACTURING FIRMS. *Academy of Management Journal*, 44(1), 44–60.
- Smeets, M. (2018). *Can economic sanctions be effective?* Retrieved from [https://www.wto.org/english/res\\_e/reser\\_e/ersd201803\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/ersd201803_e.pdf)
- Sorenson, O., & Sørensen, J. B. (2001). Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 713–724. <https://doi.org/10.1002/smj.185>
- Statista. (2018). Statistics. Retrieved June 20, 2018, from <https://www.statista.com/statistics/262955/largest-countries-in-the-world/>
- Teixeira, N. S. (2010). Breve ensaio sobre a política externa portuguesa. *Relações Internacionais*, 28, 051–060.
- Tikkanen, H. (1998). The network approach in analyzing international marketing and purchasing operations: a case study of a European SME's focal net 1992-95. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13, 109–131. <https://doi.org/10.1108/08858629810213333>
- Ulrich, A. M. D., Hollensen, S., & Boyd, B. (2014). Entry Mode Strategies into the Brazil, Russia, India and China (BRIC) Markets. *Global Business Review*, 423–445. <https://doi.org/10.1177/0972150914535066>
- Vachnadze, G. N. (2007). Projeto Polpred. In *Portugal dos negócios*. Retrieved from [https://polpred.com/free/country/1744\\_demo.pdf](https://polpred.com/free/country/1744_demo.pdf)
- Viana, C., & Hortinha, J. (2009). *Marketing Internacional* (2nd ed.). Lisbon: Edições Silabo.

- Vidal-Suárez, M. M., González-Díaz, B., & López-Duarte, C. (2008). *National Culture and Internationalization Processes: How Much Do We Know?* 24.
- ViniPortugal. (2019). ViniPortugal. Retrieved March 14, 2019, from <https://www.viniportugal.pt/Missao>
- Wach, K. (2014). Market entry modes for international businesses. In E. Horská (Ed.), *International Marketing: Within and Beyond Visegrad Borders* (pp. 136–147). Kraków: Wydawnictwo Episteme.
- Wąsowska, A. (2016). Perception of Export Barriers at Different Stages of the Internationalization Process -Evidence from European SMEs. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 12(4), 29–49. Retrieved from [http://jemi.edu.pl/uploadedFiles/file/all-issues/vol12/issue4/JEMI\\_Vol12\\_Issue4\\_2016\\_Article2](http://jemi.edu.pl/uploadedFiles/file/all-issues/vol12/issue4/JEMI_Vol12_Issue4_2016_Article2).
- Weck-Hannemann, H. (1989). *Protectionism in direct democracy* (No. 79). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10419/101472%0AStandard-Nutzungsbedingungen>:
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>
- Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. C., & Welch, L. S. (1978). Pre-Export Activity: The First step in Internationalization. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 47–58. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490650>
- Wild, J., Wild, K., & Han, J. (2006). *International Business: The Challenges of Globalization*. New Jersey: Morrell, Mary Elen.
- Yin, R. K. (1994). Case study research and applications: Design and methods. *Applied Social Research Methods Series*, 5, 1–53. <https://doi.org/10.1016/j.jada.2010.09.005>
- Zardini, A., Soliman, M., & Rossignoli, C. (2013). A Network Perspective for a Borderless International Structure: The Experience of an Italian Entrepreneurial SME in Morocco. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(1), 6–18. <https://doi.org/10.1002/joe.21520>



## **Anexos**

### **Anexo 1**

#### **Guião de entrevista**

Organizações:

1. Qual é o objetivo da sua organização no processo de internacionalização?
2. Quais são as atividades e/ou serviços principais que a sua organização oferece às empresas exportadoras portuguesas?
3. Qual é o primeiro passo que as empresas portuguesas devem dar para entrar no mercado russo? Qual é o contributo da sua organização nesta fase?
4. De que instrumentos dispõe para ajudar as empresas a ultrapassar as barreiras/dificuldades em diferentes etapas?
5. Qual é a diferença entre mercados existentes e mercados emergentes, em termos de documentação exigida, procedimentos, etc.?
6. Qual o feedback que tem recebido das empresas exportadoras portuguesas acerca dos serviços que a sua organização presta? Estão satisfeitas, já apresentaram alguma queixa ou sugestão?
7. Como faz a promoção das suas atividades junto das empresas potenciais exportadoras?
8. Como funciona a articulação entre a sua organização e a Embaixada/Consulado?
9. Tem conhecimento das outras instituições de promoção de internacionalização? Se sim, quais são e qual é a sua relação com elas?
10. Existe alguma intervenção por parte do Estado no processo de internacionalização das empresas portuguesas?
11. Que tipo de relação existe entre a sua organização e o Governo Português/ o Governo Russo? Como perceciona as suas medidas?
12. Que conselhos poderia dar às empresas portuguesas que pretendam expandir-se para os mercados emergentes, nomeadamente o russo?

### **Guião de entrevista**

#### **Empresas:**

1. Qual é a razão principal pela qual optou pelo mercado russo, sendo um mercado emergente? Está presente em mais algum mercado emergente? Porquê?
2. Que fontes utilizou para obter informação acerca do mercado russo?
3. Que forma de entrada no mercado russo utiliza? Considera ser uma boa escolha ou teria feito a reformulação se tivesse esta oportunidade e porquê?
4. Quais são as dificuldades com as quais a empresa se deparou e em que etapa da internacionalização?
5. Qual é a sua opinião acerca da relação político-comercial da Rússia com o Ocidente? A sua empresa foi ou é afetada pelas sanções?
6. Tem/teve conhecimento das instituições de incentivo à internacionalização? Se sim, às quais é que recorreu e como obteve conhecimento da sua existência?
7. Como pode avaliar o contributo dessas instituições?
8. Qual a sua opinião sobre o funcionamento da Embaixada/Consulado do país de acolhimento?
9. Tem/teve conhecimento das instituições de incentivo ao investimento na Rússia? Se sim, já usufruiu dos seus serviços e como obteve conhecimento da sua existência?
10. Qual a sua opinião acerca do seu desempenho?
11. Como a sua empresa perceciona a qualidade do serviço prestado pelas instituições de apoio à internacionalização?
12. Tendo em conta a sua experiência internacional, de que modo a rede de contactos informal difere da rede de contactos institucional?







